



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Comunicación Social

La comunicación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en situaciones de crisis: caso las conservas chinas contaminadas

INFORME PROFESIONAL

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social**

AUTOR

Marlene HUAMANLAZO TORRES

ASESOR

Rosa CUSIPUMA ARTEAGA

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Huamanlazo, M. (2018). *La comunicación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en situaciones de crisis: caso las conservas chinas contaminadas*. [Informe profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los diecisiete días del mes de diciembre del dos mil dieciocho, siendo las 15:00 horas, con la Presidencia de la Dra. Gaby Vargas Vargas, los miembros del Jurado calificador: Mg. José Angel Paz Delgado, Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado y su asesora, la Lic. Rosa Cusipuma Arteaga, se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición del Informe Profesional: "LA COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA EN SITUACIONES DE CRISIS: CASO LAS CONSERVAS CHINAS CONTAMINADAS", que la bachiller HUAMANLAZO TORRES MARLENE, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó a la bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.


Terminada la exposición se procedió a la calificación, resultando aprobado como Muy bueno con la calificación de 17.

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller HUAMANLAZO TORRES MARLENE.

Siendo las 16:30 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.


Mg. José Ángel Paz Delgado
Miembro


Dra. Gaby Vargas Vargas
Jurado Informante / Presidenta


Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado
Jurado Informante


Lic. Rosa Cusipuma Arteaga
Asesora

A mi padre que desde el cielo me bendice

A mi madre que sigue creyendo en mí

A mi esposo por su gran apoyo y aliento

A mis hijos porque son el motor de mi vida

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

RESUMEN.....	6
---------------------	----------

INTRODUCCIÓN.....	7
--------------------------	----------

CAPÍTULO I EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1	Identificación.....	9
1.2	Organización.....	10
1.3	Público objetivo primario.....	12
1.4	Público objetivo secundario.....	12
1.5	Estrategia de trabajo.....	12
	1.5.1 Síntesis informativa.....	12
	1.5.2 Notas informativas, video y fotos.....	13
	1.5.3 Redes sociales.....	14
	1.5.4 Protocolo de Crisis.....	14
1.6	Periodo de ejecución del quehacer.....	16

CAPITULO II OBJETO Y OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

2.1	Objeto de la sistematización.....	17
	2.1.1 Delimitación del objeto de sistematización.....	17
	2.1.2 Criterios para la elección del objeto.....	18
2.2	Objetivos de la sistematización.....	18

CAPITULO III EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1	Formulación de las interrogantes.....	20
3.2	Marco teórico.....	20

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

4.1	Propuesta metodológica y etapas de la sistematización.....	26
-----	--	----

4.2 Técnicas e instrumentos empleados.....	27
4.3 Fuentes de información.....	27

CAPÍTULO V RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

5.1 Situación previa.....	28
5.2 Los contextos en que se desarrolló la experiencia.....	30
5.2.1 Contexto internacional.....	30
5.2.2 Contexto nacional.....	30
5.2.3 Contexto institucional.....	31
5.3 Aspectos centrales.....	32
5.3.1 Desarrollo de la información.....	32
5.3.2 Crisis sanitaria.....	34
5.3.3 Estrategia.....	37
5.3.4 Repercusión.....	40
5.3.5 Más alertas.....	44
5.3.6 Credibilidad.....	46
5.3.7 Pánico.....	48
5.3.8 Inmediatez.....	49
5.3.9 Reacciones.....	53

CAPÍTULO VI BALANCE

6.1 Lecciones aprendidas.....	57
6.2 Logros y avances.....	59
6.3 Problemas y tareas pendientes.....	60

CAPÍTULO VII APORTES DE LA SISTEMATIZACIÓN REALIZADA

7.1 A nivel teórico conceptual.....	62
7.2 A nivel profesional.....	62
7.3 A nivel técnico-instrumental.....	62
7.4 A nivel social.....	63

CONCLUSIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	68
Anexo 1.....	69
Anexo 2.....	70
Anexo 3.....	73
Anexo 4.....	74
Anexo 5.....	75
Anexo 6.....	78
Anexo 7.....	79
Anexo 8.....	80
Anexo 9.....	81
Anexo 10.....	83
Anexo 11.....	84
Anexo 12.....	85
Anexo 13.....	86

RESUMEN

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma brinda servicio alimentario gratuito a más de tres millones de escolares en todo el país diariamente, en cumplimiento del artículo cuarto de la Ley General de Educación.

Desde que se inició la entrega del servicio a este sector sensible de la población en marzo del 2013, la Unidad de Comunicación e Imagen de Qali Warma ha tenido que mitigar numerosas situaciones de crisis de gran impacto mediático.

Precisamente en una de ellas la aplicación de su estrategia de gestión de crisis le permitió revertir el impacto negativo de una alerta sanitaria internacional por alimentos contaminados.

En este informe profesional se aborda el tema desde el punto de vista comunicacional para un mejor conocimiento de cómo se desarrollan las actividades orientadas a generar confianza en la ciudadanía sobre el servicio alimentario.

Se enfatiza que, a pesar de las limitaciones y problemas que pueda tener una oficina de comunicaciones que de forma recurrente afronta situaciones de crisis, está en posibilidad de aplicar una estrategia comunicacional que le permita no solo minimizar el impacto sino obtener credibilidad y confianza.

INTRODUCCIÓN

La sistematización sobre la comunicación en una situación de crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma: el caso de las conservas de caballa contaminadas, recoge la experiencia adquirida en la Unidad de Comunicación e Imagen en la aplicación de estrategias comunicacionales para revertir un grave daño.

Fue la difusión de una alerta sanitaria internacional la que dio inicio a una crisis sanitaria en el país no relacionada al sistema de salud, como se ha visto en los últimos años, sino a las conservas de pescado de procedencia china.

Esta alerta sanitaria repercutía en Qali Warma y se tenía que revertir o mitigar el impacto negativo que iba ocasionar en la imagen de la institución.

La presión mediática y política fue de tal magnitud que trajo consigo la suspensión temporal de autoridades de los organismos sanitarios, lo que no ocurrió en el programa social del Midis.

En este informe se organiza y reconstruye la experiencia de quien formó parte del equipo de comunicaciones de Qali Warma en el momento de la crisis, a fin de analizar de forma crítica las acciones que se llevaron a cabo y poder sacar lecciones y aprendizajes que permitirán afrontar con eficacia similares situaciones de crisis.

En el primer capítulo de este informe de sistematización que se presenta para la obtención del título profesional de Licenciado en Comunicación Social se explica los detalles del quehacer profesional, la organización, el público objetivo y las estrategias de trabajo.

En el segundo capítulo se delimita el objeto de la sistematización y se explican los criterios que llevaron a la elección del objeto.

Los ejes temáticos que atraviesan la experiencia y el marco de referencia, así como la metodología aplicada, están expuestos en el tercer y cuarto apartado.

Los resultados y balance de la sistematización se detallan en los capítulos quinto y sexto del informe y los aportes en el capítulo séptimo.

Para reflexionar y analizar los temas descritos se realizaron entrevistas a comunicadores del Midis y de Qali Warma, así como a altos funcionarios que participaron en la toma de decisiones de la institución.

El informe aspira a servir como fuente de consulta de los profesionales que forman parte de las oficinas de comunicaciones de instituciones públicas o privadas y un aporte para estudios que sobre la materia se realicen.

CAPÍTULO I

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1 Identificación

El quehacer profesional, del que forma parte la experiencia que se ha decidido sistematizar, se desarrolló entre abril de 2013 y marzo de 2018 en la Unidad de Comunicación e Imagen (UCI) del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), que depende del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis).

Allí nuestra labor se orientaba a la formulación de políticas y estrategias comunicacionales, así como al procesamiento de la información obtenida de las diversas áreas de la institución con fines de difusión.

Igualmente, se participó en la edición de publicaciones que contenían las experiencias de éxito del programa en las diversas regiones del país.

Cabe precisar que Qali Warma (niño vigoroso en vocablo quechua) fue creado el 31 de mayo de 2012¹ para atender a la población escolar y reemplazó al Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (Pronaa) que durante 20 años había trabajado en la provisión de alimentos a amplios sectores de la población.

Qali Warma tiene como objetivo brindar y garantizar un servicio alimentario de calidad a escolares de inicial y primaria de todo el país. En el año 2014, su cobertura se extendió a los adolescentes de secundaria de las comunidades indígenas de la Amazonía peruana.

¹ Mediante el Decreto Supremo N° 008-2012- MIDIS se crea Qali Warma, en el gobierno del presidente Ollanta Humala.

Funciona bajo un modelo de cogestión en el que interviene de forma articulada el sector público y privado, así como la sociedad civil, tanto en el proceso de compra (selección de los proveedores de los alimentos) como en la ejecución y vigilancia de la prestación del servicio alimentario que se brinda en las instituciones educativas públicas.

El proceso para la atención del servicio alimentario comprende las fases de planificación del menú escolar, el proceso de compra y la gestión del servicio alimentario.

Qali Warma supervisa y brinda asistencia técnica durante estas tres fases a través de sus 27 Unidades Territoriales. En el modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario participan los Comités de Compra y los Comités de Alimentación Escolar (CAE).

El Comité de Compras está conformado por representantes de los gobiernos locales y de las redes de salud, así como por prefectos y padres de familia de las instituciones educativas, bajo el ámbito de intervención del programa.

Los CAE son espacios de participación representativa de los docentes, padres de familia y comunidad educativa en general, los cuales son reconocidos por el programa para ejecutar y vigilar la prestación del servicio alimentario

1.2 Organización

La UCI es una unidad que depende jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva de Qali Warma², cuya función es diseñar, planificar, organizar y conducir las estrategias de comunicación, además de ejecutar las actividades de

² El Manual de Operaciones aprobado en diciembre de 2017 establece las funciones de la UCI

posicionamiento y difusión de la labor del citado programa a través de los medios de comunicación, así como campañas y relaciones públicas (internas y externas).

Cada año presenta un Plan de Comunicación Estratégica en el que brinda prioridad a la comunicación externa para difundir sus avances, logros y experiencias exitosas, en el propósito de fortalecer y afianzar la imagen del programa.

En dicho plan se programan las actividades que cumplirá la UCI, entre ellas la difusión de notas de prensa, videos y fotos; la publicación de *brochure*, historias de éxito; elaboración de banners; la realización de visitas de trabajo, reuniones con aliados estratégicos, líderes de opinión, entrevistas; y publicación en redes sociales y página web.(ver anexo)

En los meses en que se produjo la experiencia a sistematizar, la UCI contaba con un jefe encargado de la oficina, una coordinadora de prensa, un redactor, un comunicador para redes sociales, un especialista en foto y videos y un diseñador.

El jefe encargado de la UCI coordina directamente con la Dirección Ejecutiva y le informa de las acciones programadas para la semana (las notas de prensa a difundirse, las visitas de trabajo al interior del país a fin de verificar el servicio alimentario y las alertas que se reciben a través de las redes sociales o medios de comunicación del país para definir las respuestas que se darán.

También es el responsable de mantener informada a la Oficina de Comunicaciones del Midis de cualquier alerta que pueda afectar la imagen del sector y dotar de la información necesaria que requiera dicha oficina.

Aunque no figura oficialmente en el organigrama de la UCI, la Coordinación de Prensa se encarga de proponer los contenidos de las notas informativas, determinar el enfoque de las historias de éxito que trabajarán los especialistas en comunicaciones en cada una de las regiones del país, así como editar las notas de prensa y comunicados.

El redactor elabora las notas de prensa y comunicados siguiendo las indicaciones de la jefatura, y luego gestiona su publicación en los medios de comunicación de alcance nacional.

En tanto, el especialista en redes sociales publica en Twitter y Facebook la información que emite la UCI y atiende cualquier reclamo que se presente respecto del servicio alimentario.

Desde su ámbito de acción, el especialista en audiovisual y el diseñador también colaboran en el propósito de fortalecimiento de la imagen institucional.

1.3 Público objetivo primario

Son los padres y madres de familia de los usuarios del Programa y la comunidad educativa (directores y docentes).

1.4 Público objetivo secundario

Las empresas proveedoras, las autoridades locales y regionales, los medios de comunicación y público en general.

1.5 Estrategias de trabajo

1.5.1 Síntesis informativa

La Unidad de Comunicación tiene su sede central en Lima y tiene injerencia en los comunicadores de las Unidades Territoriales con las que cuenta Qali Warma en todo el país.

Los comunicadores reportan a diario las noticias relevantes de sus localidades que puedan repercutir en el programa, así como los impactos de las

notas positivas que se difunden, y las alertas, noticias negativas o comentarios que se difunden en las redes sociales sobre el servicio.

En la UCI, sede central, se elabora diariamente una síntesis de noticias, en la cual se recopilan los rebotes que ha tenido la nota de prensa elaborada por la oficina o la que ha trabajado los comunicadores de las Unidades Territoriales. Este material se difunde a todos los trabajadores del programa.

1.5.2 Notas informativas, video y fotos

Los comunicadores de las Unidades Territoriales envían casi a diario a la UCI -para su publicación en las redes sociales de Qali Warma- las fotos sobre las capacitaciones que reciben los padres y madres de familia, pero sobre todo las de los usuarios de las zonas de extrema pobreza.

Estas fotos son enviadas a los comunicadores por los Monitores de Gestión Local (MGL), que son los encargados de supervisar en las instituciones educativas la entrega del servicio alimentario.

En Qali Warma laboran cerca de 1200 MGL para supervisar el servicio en más de 63 mil instituciones educativas. El objetivo de publicar esas fotos es difundir el alcance y cobertura del servicio y la presencia del Estado en las localidades más recónditas del país.

En el caso de los videos se busca publicar las declaraciones de los directores de la institución educativa, docentes y padres o madres de familia que conforman el CAE para mostrar su buena organización y el compromiso que tienen con el programa. La idea es que sean ellos y no el programa los que cuenten su experiencia.

Los comunicadores siempre están a la búsqueda de los casos de éxito siguiendo las indicaciones de la UCI y esas historias se traducen en crónicas que concitan la atención, sobre todo de la prensa escrita y canales de televisión de las localidades involucradas.

La UCI edita un promedio de dos notas de prensa diarias durante los 180 días del calendario escolar.

1.5.3 Redes sociales

El monitoreo de noticias forma parte de las labores habituales de la UCI. En Lima, la empresa IP Noticias le envía a la jefatura las alertas informativas que involucran al programa y al Midis (en el momento de la experiencia que se sistematiza era la empresa que dotaba de esa información al Midis y a las jefaturas de imagen de los programas sociales).

A través de Facebook y Twitter, se hace el seguimiento de qué se habla del programa, se absuelven las consultas y se comparten los buenos comentarios al sector.

Cuando se presenta alguna denuncia o queja sobre el servicio a través de las redes sociales, la UCI recaba información de la Unidad Territorial a fin de dar una respuesta oportuna sobre el tema.

1.5.4 Protocolo de crisis

La UCI tiene un Protocolo de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis aprobado el 2014 y modificado en el 2016³. En dicho documento la

³ Mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 0140-2016-MIDIS/PNAEQW se dejó sin efecto el protocolo aprobado en el 2014

intoxicación de escolares es considerada como la de mayor impacto y, por ende, generadora de crisis.

Qali Warma ha tenido que afrontar varias situaciones de crisis producto de intoxicaciones alimentarias desde su creación, una de las cuales incluso le costó el cargo a la primera directora ejecutiva del Programa.

Las afectaciones a la salud se han presentado en el interior del país y casi siempre fueron reportadas por las Unidades Territoriales antes de su difusión por algún medio de comunicación.

La UCI es consciente de que todos los casos de afectación a la salud se hacen públicos ya sea el mismo día de su ocurrencia, al día siguiente o incluso una semana después y los medios de comunicación los difunden como si estuvieran ocurriendo en ese momento.

Cuando se presenta un caso de intoxicación que ha sido difundido por un medio de comunicación local o nacional, la UCI, en concordancia con el Protocolo de Crisis, solicita información inmediata a la Unidad Territorial sobre el número de escolares afectados, la ración que consumieron y el nombre de la institución educativa de donde proceden y del centro de salud a donde fueron trasladados.

La UCI reporta estos datos preliminares a la Dirección Ejecutiva; además le da cuenta del impacto y propone la estrategia a seguir.

Cuando la afectación a la salud ocurre en una zona urbana, es previsible que por la cercanía el hecho sea difundido en cualquier momento en los medios de comunicación; lo contrario sucede cuando se presenta en una zona rural alejada, pues la información se demora en salir a la luz pública.

Toda situación que puede generar una crisis debe ser reportada a la oficina de comunicaciones del Midis para coordinar las acciones.

En el Protocolo de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis de Qali Warma se señala que “ante la activación de una situación calificada como crisis se deben implementar procedimientos comunicacionales que regulen el desarrollo de la crisis y así aminorar su impacto en los servicios que brindan el programa y en su imagen institucional; monitorear constantemente la percepción de la imagen de la institución con la finalidad de permitir canalizar y difundir sus contenidos de manera pertinente; y fortalecer la confianza de las usuarias y los usuarios y la opinión pública en relación a la labor que desarrolla”.

“En situaciones que afecte la imagen institucional se debe responder oportuna y eficazmente para minimizar los riesgos o daños de la crisis .Es imprescindible un manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo cuando se presentan estas situaciones de crisis”, se precisa en el documento (ver fragmentos completos en el anexo).

1.6 Período de ejecución del quehacer

El desarrollo de nuestra labor en la UCI como especialista en comunicaciones fue desde abril de 2013 hasta marzo de 2018. No obstante, durante los meses que comprende la experiencia que se sistematiza (octubre-diciembre de 2017) se me encargó la coordinación de prensa.

CAPÍTULO II

OBJETO Y OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

2.1 Objeto de la sistematización

El objeto propuesto es: poner de relieve la importancia de la estrategia de comunicaciones para revertir o mitigar situaciones de crisis en una institución vinculada a programas sociales.

2.1.1 Delimitación del objeto de sistematización

Como ocurre en toda institución pública, las oficinas de comunicaciones tienen un rol fundamental en la resolución de crisis que se presentan. Sin embargo, dada la condición de Qali Warma, que es un programa social que brinda alimentación a escolares, el tratamiento se torna más complejo por la sensibilidad que despierta por tratarse de la vida y la salud de un segmento importante de la población.

El hecho que motivó la acción de la UCI se produjo en el departamento de San Martín. Allí se encontró un lote de conservas de caballa de fabricación china que estaba contaminada con parásitos, y que iba a ser distribuida a las instituciones educativas de la región.

Inmediatamente Qali Warma alertó sobre el hallazgo al Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes), adscrito al Ministerio de la Producción, porque este había sido el que certificó la calidad de dicho producto y lo declaró apto para el consumo.

Desde la UCI de Lima se tomaron las decisiones comunicacionales que finalmente mitigaron la afectación a la imagen del programa alimentario.

La experiencia objeto de la sistematización ocurrió entre octubre del 2017 y diciembre del mismo año.

2.1.2 Criterios para la elección del objeto

Relevancia.- Es un tema sensible para la población, por cuanto se trata de la provisión de alimentos a más de tres millones de escolares en todo el país. Por tanto, era fundamental alertar sobre las medidas que se estaban adoptando.

Validez.- La reflexión crítica que se hace de este hecho puede aportar a un mejor tratamiento de temas similares en otras instancias gubernamentales.

Aplicabilidad.- Abre nuevas posibilidades para el tratamiento informativo de sucesos como el descrito. Es decir, hay la posibilidad de que esta experiencia se replique en contextos similares.

Innovación.- Introduce nuevos elementos en la práctica de la comunicación social en un organismo referido a los programas sociales en el país.

2.2 Objetivos de la sistematización

-Obtener de la experiencia elementos que permitan comprender la importancia de adoptar medidas comunicacionales adecuadas y oportunas a fin de revertir una corriente negativa hacia una institución.

-Lograr que las oficinas de comunicaciones vinculadas con programas sociales actúen con mucha antelación ante una situación de crisis y eviten que se dañe la imagen y la reputación de sus organizaciones.

-Contribuir a mejorar el nivel de comunicación y coordinación entre las oficinas de comunicaciones de los diferentes sectores del Estado vinculados a los programas sociales a fin de mitigar el impacto negativo de un hecho.

CAPÍTULO III

EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1 Formulación de las interrogantes

¿Cuáles fueron las acciones que adoptaron la Dirección Ejecutiva o el MIDIS cuando surgió el problema de las conservas de pescado contaminadas en San Martín y si estas estuvieron alineadas a estrategias comunicacionales?

¿Por qué se esperó que otra institución diera la información sobre el hallazgo de conservas con parásitos cuando fue Qali Warma el que reportó el hecho? ¿Formó parte de una estrategia comunicacional?

¿Cómo fue el manejo informativo frente al impacto que tuvo el caso en el ámbito político y mediático?

¿En qué medida las acciones tomadas por la UCI contribuyeron a mitigar el impacto noticioso del problema?

¿En qué medida el protocolo de crisis del programa contempla acciones que sirvan para afrontar este tipo de situaciones, de tal forma que resulte efectiva su aplicación?

3.2 Marco teórico

La decisión de sistematizar esta experiencia radica en la necesidad de mostrar cómo el oportuno accionar de una oficina de prensa de una institución vinculada a un programa social puede contribuir a reducir los daños aplicando una oportuna gestión de comunicación de crisis.

Si bien no existen investigaciones referidas concretamente al hecho objeto de sistematización, hay algunas de ellas que se ocupan, en mayor o menor medida, a la forma en qué se manejan o no se deben manejar los programas sociales desde el punto de vista comunicacional.

Un aporte al análisis del papel del componente comunicacional del programa Qali Warma lo representa la tesis “Radio comunitaria como mecanismo de aporte a la inclusión social” (Magallanes, 2015).

Señala que uno de los principales problemas que afronta es que no ha puesto en marcha una comunicación estratégica que le permita evaluar el impacto de sus objetivos y recibir una retroalimentación de los públicos a los que se dirige por las continuas denuncias que derivan en crisis comunicacionales. (Magallanes, 2015, p. 107).

En su opinión las oficinas de comunicaciones del Estado desde su concepción tienen la limitación de funcionar solo como oficinas de difusión e imagen institucional y que en el caso de Qali Warma el nombre de su Unidad de Comunicación e Imagen ya tiene ese estigma. (p. 108)

De acuerdo con ese estudio, existe en el ideario de las oficinas de comunicaciones del Estado que difusión es comunicación. Considera que cuando se limitan a realizar difusión, la comunicación consiste en solo emitir mensajes por algún medio o canal, pero no se da el proceso de retroalimentación, por lo que se necesita cambiar el concepto de comunicación en las instituciones del Estado. (Magallanes, 2015, p. 109).

En la tesis “Política de comunicación para la inclusión social: Gestión de la comunicación gubernamental en los dos primeros años del gobierno de Ollanta Humala (julio 2011–julio 2013)” (Rosales, 2014), se analizó los principales

problemas presentados en la gestión de la comunicación del Estado y estableció algunas características que debe tener un comunicador de esa instancia.

Una de ellas es la capacidad dialógica para acercar las instituciones a la gente, y para ello –señaló- el profesional debe tener una mirada multidisciplinaria y la capacidad de separar los fines privados de los fines públicos para el ejercicio de una adecuada comunicación estatal y con vocación de servicio al ciudadano.

Concluyó que para el ejercicio adecuado de las funciones comunicativas, el comunicador debe ser tomado en cuenta en la parte directiva ya que toda toma de decisión repercute directamente sobre su trabajo y este no debe estar exento de las políticas al momento de la ejecución de los planes operativos (Rosales, 2016, p. 62).

En otro estudio sobre la oficina de comunicación del programa Juntos, también adscrito al Midis, se señaló que esta cumple una labor de soporte y que no participa en la planificación que establece la institución.

Pinto (2016) indicó “que la Unidad de Comunicaciones de la sede central y la Unidad Territorial de Junín son áreas de soporte y que no participan en la planificación que establece la Dirección Ejecutiva y las unidades especializadas del programa” (p. 80).

Por ello, consideró que la comunicación en dicho programa se orienta solo a dar soporte a los procesos operativos ya planificados y que no hay una estrategia para lograr objetivos particulares (Pinto, 2016, p. 80).

En “Las Esferas de la Comunicación en las Organizaciones hacia una gerencia de la percepción”, se sostuvo que “la unidad a cargo de gestionar la comunicación debe tener muy en claro el posicionamiento de largo plazo que se

desea, las metas que se quieren alcanzar y las prioridades en el corto plazo” (Oviedo, 2002, p.64).

Precisó que dicha unidad debe tener acceso directo al más alto nivel de la dirección de la organización y capacidad de coordinar las relaciones entre las áreas que practican comunicación en la organización.

Por su parte, Llanos (2017) analizó en su tesis la relación entre la comunicación y su eficacia en los programas sociales del Midis.

El estudio lo realizó en el cono norte del distrito de Cerro Colorado en Arequipa y, tras llevar a cabo una encuesta, llegó a la conclusión de que la comunicación que emite dicha cartera sobre los programas sociales es deficiente (Llanos, 2017, p.3).

Subrayó que un gran porcentaje de los beneficiarios en esa jurisdicción (74.45%) no recibe ningún tipo de comunicación y que ello es desfavorable para el éxito de los programas sociales.

La situación de crisis que se presenta por un problema sanitario y sus efectos en las marcas e imagen de las empresas involucradas, es tratada por Dan Inolopú Alemán, consultor en marketing y estrategia política en Management Perú⁴.

En su artículo señaló que todas las crisis tienen su origen en una etapa previa llamada riesgo, y que en esta etapa se deben identificar todos los daños posibles y el nivel de impacto que tendrá para una marca u organización si no se soluciona oportunamente.

⁴ “Necropsia de una Crisis Sanitaria” fue publicada en el portal Conexión ESAN el 4 de diciembre del 2017.

Inolopú Alemán consideró que una vez identificados los riesgos deben ser controlados para evitar que evolucionen y se conviertan en crisis. Toda esta etapa la calificó de precrisis. La crisis de los enlatados, como lo denomina, se inicia a partir del día en que Sanipes emite la alerta sanitaria y se conocen las marcas involucradas en la contaminación.

Indicó que una vez que pase la crisis tanto el Estado como las empresas involucradas deben hacer un inventario de los daños, ver los puntos de aprendizaje, los potenciales riesgos sanitarios futuros, elaborar el plan de manejo de crisis e identificar los equipos de trabajo y cumplir con reparaciones civiles (en caso de ser necesario) (Inolopú, 2017).

En “Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales”, Tironi y Cavallo (2007) analizaron la gestión de crisis, calificándola como un riesgo cotidiano para las organizaciones y con capacidad destructiva ilimitada (p. 274).

Precisaron que una crisis mal gestionada puede pulverizar en pocas horas la imagen y el prestigio de una marca por lo que “la amenaza no está en la crisis, sino en el modo en que son administradas, controladas y zanjadas” (Tironi y Cavallo, 2007, p.274).

Según los autores, los conflictos no solo son inesperados sino también insospechados en su punto de origen como un accidente, la denuncia de un consumidor, una sustancia desconocida o una nueva enfermedad y frente a hechos como estos la ciudadanía y los medios de comunicación son mucho más sensibles y más intransigentes ante las explicaciones

“No es inusual que una organización descubra la importancia y la necesidad de la comunicación solo cuando enfrenta la primera crisis que la expone ante un público más amplio que el puramente interno. La crisis desempeña en estos casos

la puerta de entrada hacia el mundo de la comunicación estratégica” (Tironi y Cavallo, 2007, p.275).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

Se considera a la sistematización como un proceso que posibilita la comprensión integral de la experiencia, a través de su recuperación y análisis. Para lograr este cometido se requiere el empleo de metodologías que permitan realizar un trabajo ordenado de reconstrucción de la experiencia, de generación de nuevos conocimientos y de comunicación de los aprendizajes resultantes. La finalidad última de la sistematización es aprender de la experiencia para mejorar prácticas similares en el futuro.

4.1 Propuesta metodológica y etapas de la sistematización

Con el propósito de realizar un trabajo ordenado de reconstrucción del conjunto de elementos que forman parte de la experiencia vivida, se ha optado por aplicar la propuesta metodológica del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, porque es la más que se adapta al tipo de experiencia que se desea sistematizar.

Para dicha escuela, el punto de partida fue haber participado en la experiencia y tener registros de ella, lo que ha ocurrido en el caso que se presenta en este informe.

Una vez hecha la delimitación precisa de la experiencia a sistematizar (el objeto y el eje de la sistematización), se procedió a reconstruir la historia y ordenar y clasificar la información. Para ello se recurrió a toda la documentación disponible sobre el tema, así como las experiencias y opiniones de quienes participaron en la experiencia.

Luego se analizó, sintetizó e interpretó críticamente el proceso. Toda esta labor permite formular las conclusiones y comunicar los aprendizajes.

Si se tiene en cuenta el inicio de la sistematización, este estudio es retrospectivo, toda vez que se realiza tiempo después de concluida la experiencia y sus resultados se orientan a mejorar futuras prácticas similares.

4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas empleadas fueron: la lectura de exploración con el fin de encontrar elementos que sirvan para comprender la experiencia, así como el subrayado y anotaciones de textos.

Igualmente se aplicó la técnica de las entrevistas con el propósito de obtener información confiable y certera de los actores directos o indirectos de la experiencia sistematizada. Con ese fin se ha diseñado una guía de entrevistas que va en concordancia con los ejes temáticos.

Para ordenar la información recopilada de las entrevistas y vaciar ordenadamente la información, se empleó una matriz de doble entrada (ver anexos), en la que se consignó lo fundamental de las respuestas de cada entrevistado. Toda esta labor facilitó el análisis e interpretación de la información.

4.3 Fuentes de información

Se recurrió a información documental, archivo de Qali Warma, además de las entrevistas.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

5.1 Situación previa

En sus seis años de operación, el programa Qali Warma ha afrontado una serie de crisis, siendo la de mayor preocupación e impacto mediático la de intoxicación alimentaria de sus usuarios.

Por ello, cuando elaboró su protocolo de crisis la UCI puso énfasis en las acciones que se deben seguir cuando se presenten casos de afectación a la salud de sus usuarios.

Un ejemplo de ello fue la primera intoxicación masiva (más de 80 escolares) que afrontó el programa a mediados del 2013, hecho por el cual los parlamentarios de oposición solicitaron a la entonces titular del Midis, Mónica Rubio, que señale al responsable político del hecho.

En este caso no se pedía la remoción de la ministra, ya que recién llevaba dos meses al frente del Midis, sino de la directora ejecutiva del programa.

Las afectaciones a la salud se han presentado, mayormente, en las instituciones educativas del interior del país y casi siempre fueron reportadas por la Unidad Territorial a la UCI antes de que el caso llegue a los medios de comunicación locales.

Los casos de intoxicaciones suelen difundirse en los medios de comunicación el mismo día en que ocurren, al día siguiente o incluso una semana después y se emiten como si recién estuvieran pasando.

De acuerdo al protocolo, ante un caso de intoxicación alimentaria, la UCI da cuenta a la Dirección Ejecutiva, recaba información de la Unidad Territorial y comunica a la oficina de comunicaciones del Midis lo ocurrido.

Paralelamente, la UCI coordina el desplazamiento de la máxima autoridad del programa al lugar de los hechos, como ocurrió en marzo de 2013 en Pacarán (provincia de Cañete) o incluso del titular del sector, como en el caso del distrito de Mochumí, en la región Lambayeque, que data de octubre del 2014⁵.

El que el ministro o director del programa entre en contacto con los afectados en los centros de salud, ha permitido a Qali Warma reducir el impacto negativo que conlleva tener a niños internados en un hospital por intoxicación alimentaria.

La experiencia que se sistematiza no está referida directamente al rol de la UCI en una situación de crisis por intoxicación alimentaria, pero sí a sus acciones comunicacionales ante la crisis sanitaria que se presentó y que involucró al programa social pese a no ser de su directa responsabilidad.

Esta no fue la primera crisis que afrontó la UCI durante el 2017 respecto de la calidad de los alimentos del programa, ya que antes de octubre se vio inmerso en el escándalo del producto Pura Vida.⁶

⁵ El 28 de octubre a las 3:11 p.m. Radio Programas del Perú (RPP) en su portal web difunde la noticia sobre la intoxicación alimentaria y el video con las imágenes de la titular del Midis, Paola Bustamante, en el hospital visitando a los escolares.

⁶ El 5 de junio del 2017, tras la alerta de la autoridad panameña de seguridad de alimentos de que Pura Vida no podía ingresar a su país con el rotulo de leche porque su composición tenía elementos distintos, Qali Warma tuvo que aclarar que dicha marca no formaba parte de la canasta de productos que entregaba.

5.2 Los contextos en que se desarrolló la experiencia

5.2.1 Contexto internacional

El hallazgo de parásitos en las conservas de caballa, detectado a tiempo gracias al riguroso control que realiza el programa social antes de distribuirlas a las instituciones educativas, tuvo repercusión internacional porque eran productos provenientes de China.

Los proveedores de Qali Warma compraron esas conservas que supuestamente cumplían todos los controles sanitarios a dos empresas chinas y este aspecto fue debidamente informado por la UCI a los medios de comunicación, poniendo énfasis en la fecha en que se reportó a las autoridades sanitarias para que tomen las medidas del caso en salvaguarda de la salud de los usuarios.

Ante la situación que se presentó cuando se sacó a la luz el tema de las conservas, las autoridades sanitarias peruanas prohibieron, primero, la importación de conservas de pescado de esas dos empresas y, luego, optaron por una medida más drástica: prohibir el ingreso de cualquier tipo de pescado que haya sido fabricado en China. Incluso el país asiático no quiso que el tema se difundiera porque dañaba su imagen.

5.2.2 Contexto nacional

El escándalo de la conserva de caballa proveniente de China tuvo un impacto nacional porque dicho producto no iba a ser consumido solo por los usuarios del programa en las regiones de San Martín y Loreto sino por la población en general.

Cuando el programa social alertó en octubre sobre el hecho a Sanipes reveló que se trataba de productos alimenticios que contaban con todos los registros y

certificaciones supuestamente correctas y validadas por los organismos correspondientes.

Sin embargo, el aludido organismo sanitario decidió sacar a luz el caso recién un mes después, debido a que el asunto había alcanzado una mayor repercusión mediática.

El asunto era que tales productos estaban siendo consumidos por la población, dado que también habían sido importados por marcas peruanas. Ante el vuelo que había adquirido el hecho, las empresas emitieron comunicados en televisión, radio y prensa escrita anunciando que recogerán sus productos de los mercados, supermercados y bodegas.

5.2.3 Contexto Institucional

Desde que Qali Warma entró en operación se celebra cada año en Lima un encuentro nacional de Comités de Alimentación Escolar. Es decir, llegan a la capital cinco miembros, entre padres de familia, docentes y directores de 27 instituciones educativas públicas que han destacado en la gestión del servicio alimentario.

Los 27 CAE participantes por sus buenas prácticas de gestión resultaron seleccionados tras competir con otros 225 representantes de todo el país.

La fecha programada para la realización de la feria era el 24 de noviembre de 2017, lo que implicaba una preparación de la actividad a cargo del componente educativo que pertenece a la Unidad de Prestaciones de Qali Warma, el cual era apoyado por la UCI.

El desarrollo de la feria coincidió con el estallido de la crisis, pero de todos modos concitó la atención de los medios de comunicación por la anunciada

presencia de las autoridades del sector (viceministro de Prestaciones Sociales y la directora de Qali Warma).

En años anteriores, este evento solo había concitado la atención del canal del Estado, pero esta vez congregó a la mayoría de medios de comunicación porque con antelación la UCI anunció que en el lugar participaban más de 100 madres de familia, directores y docentes de todo el país. Sin duda, los medios informativos vieron que era una oportunidad para recoger sus testimonios sobre el tema de las conservas de pescado.

Si bien exponer a los participantes al escrutinio de los medios de comunicación representaba un gran riesgo, se consideró que valía la pena porque se trataba de personas que en sus zonas de origen conocen muy bien el servicio que les brinda el programa y se constituían como los mejores interlocutores.

5.3 Aspectos centrales

5.3.1 Desarrollo de la información

Qali Warma tiene dos modalidades de atención: la entrega de raciones y de productos. Las raciones son alimentos listos para su consumo y los proveedores las entregan a diario a las instituciones educativas de las zonas urbanas.

En el caso de la canasta de productos su distribución es mensual a las instituciones educativas de las zonas rurales para que las madres de familia que conforman los Comités de Alimentación Escolar (CAE) las preparen y verifiquen su consumo.

Todos los alimentos, antes de ser entregados a las escuelas, pasan por una supervisión física y documentaria en los almacenes y plantas de los proveedores.

Esta tarea la lleva a cabo personal especializado de Qali Warma (ingenieros alimentarios).

Las pruebas físicas u organolépticas consisten en verificar el color, olor y sabor de los productos de manera aleatoria a fin de saber si se encuentran en buen estado para su consumo. Luego se verifica las certificaciones sanitarias y, si todo está correcto, se autoriza la distribución de los alimentos.

La UCI, a través de sus redes sociales, publica los videos de cómo se realizan las supervisiones a las plantas y almacenes de los proveedores a nivel nacional. Estas supervisiones son filmadas por los especialistas de comunicaciones de las Unidades Territoriales.

Tras la huelga de maestros que se produjo a mediados del 2017, y por la preocupación de los directores de las instituciones educativas de que los alimentos del programa se pudieran malograr, la UCI dispuso que los jefes de la Unidades Territoriales realicen visitas a los almacenes de los proveedores acompañados de los medios de comunicación.

En ese caso, si bien la idea era mostrar las fechas de vencimiento de los productos que eran de larga data, los periodistas podían apreciar todo el proceso de muestreo de los alimentos.

Precisamente una de las supervisiones de calidad realizada por una especialista de la Unidad Territorial en San Martín permitió detectar, el 24 de octubre, las conservas de caballa contaminadas en el almacén del proveedor en la región.

La alerta interna, tal como establece el Protocolo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis, fue reportada por la Unidad Territorial de San Martín a la Dirección Ejecutiva del programa.

Las normas internas del programa establecen que se tiene que reportar el hecho a las autoridades sanitarias competentes, en este caso Sanipes, porque las conservas cuentan con la certificación emitida por dicha entidad garantizando su consumo.

5.3.2 Crisis sanitaria

El sábado 18 de noviembre, casi un mes después de que Qali Warma le informara sobre el hallazgo de las conservas contaminadas en San Martín, Sanipes emitió un comunicado a los medios de comunicación.

En su comunicado N° 026-2017, el organismo sanitario pedía no consumir la conserva de caballa en salsa de tomate elaborada por la empresa china Tropical Food Manufacturing.

También prohibía la importación de todos los productos provenientes de la citada empresa y cancelaba la autorización al laboratorio que en el Perú aprobó con error los ensayos que permitieron el ingreso de las conservas.

La jefatura de la UCI reportó a la Dirección Ejecutiva sobre el impacto de dicha información en los medios de comunicación, advirtiendo que no se mencionaba a Qali Warma como la entidad del Estado que hizo el hallazgo y emitió la alerta hace un mes.

Cabe indicar que en esos días los comunicadores de la UCI estábamos dedicados al desarrollo del plan de acción comunicacional para el proceso de compra 2018, que consistía en la convocatoria pública para seleccionar proveedores que entregarían los alimentos en el siguiente año escolar.

También confirmábamos la participación de las autoridades en el Encuentro Nacional de CAE programado para el 24 de noviembre en el Parque de la Exposición en Lima. A este evento había sido invitado el presidente de la República de ese entonces, Pedro Pablo Kuczynski.

Como era de esperarse, los medios de comunicación, a través de sus portales web, difundieron el comunicado de la autoridad sanitaria.

El portal web del diario El Comercio informaba de la siguiente manera: “Alertan sobre productos de conservas chinas con parásitos”. En la nota incluso se recordaba un comunicado que dicha entidad emitió los primeros días de noviembre, en el que daba cuenta de que había inmovilizado un lote de conserva de pescado procedente de China, pero en ninguna línea citaba a Qali Warma.

Radio Programas del Perú, a través de sus plataformas de noticias de radio, televisión y web difundió: “Emiten alerta en Perú por lote de conservas chinas con parásitos de la empresa Tropical Food que es distribuido por marcas locales”.

El diario La República hizo lo propio mediante su página web: “Lanzan alerta en Perú por conservas chinas con parásitos”, e incluso acompañaba fotos del hallazgo del auditor de Sanipes.

En el noticiero matutino del canal estatal TV Perú se entrevistó al director de Sanipes de ese entonces, Ernesto Bustamante, y cuando el conductor le preguntó cómo así detectaron las conservas contaminadas, el funcionario se limitó a responder que fue en “acciones realizadas en locales de San Martín, Huánuco y Chanchamayo”.

Ante la situación que se presentaba, la UCI recomendó a la Dirección Ejecutiva hacer público que los estrictos controles de calidad de Qali Warma permitieron el hallazgo y darla alerta oportuna de la contaminación a Sanipes,

además de anunciar las medidas que se habían adoptado desde el hallazgo en salvaguarda de la salud de los usuarios.

Se recomendó salir a informar en ese sentido para generar confianza en la población sobre los controles de calidad de los alimentos y, además, permitir que la opinión pública conozca que un gran lote de esas conservas contaminadas estaba destinado para el consumo de los escolares y que ello se evitó.

Carla Fajardo Pérez-Vargas⁷, directora ejecutiva de Qali Warma de ese entonces, señaló que el programa había tomado acciones antes de que se hiciera pública la alerta, debido a que uno de los procesos de control de calidad permitió detectar el hallazgo de los “elementos extraños con apariencia de parásitos”.

“Al encontrar dichos elementos extraños, se detuvo el proceso de liberación, se informó a Sanipes como autoridad sanitaria competente para que proceda a la revisión del lote y se pronuncie al respecto. Dicho lote fue inmovilizado y reemplazado por otro para entregar a los colegios”, detalló.

Además indicó que una vez que Sanipes confirmó que se trataba de parásitos simplemente se bloqueó por completo la posibilidad de que dicho lote sea distribuido a los planteles.

La opinión pública, y sobre todo la comunidad educativa, tenían que enterarse de las acciones adoptadas con anticipación. Por ello, la UCI insistió en que debía conocerse todo, pero esta vez a través del propio programa, a fin de evitar informaciones tendenciosas y malintencionadas.

Según Oviedo (2002), ante una crisis se debe mantener la iniciativa porque no hay mejor respuesta ante los ojos de la prensa y del público, que saber que la empresa afectada está trabajando por superar el problema.

⁷ Fajardo, Carla. Entrevista exclusiva para el informe, mayo 2018.

“Si la compañía no tiene voceros y decisión política para informar, la gente buscará las explicaciones en otro lado, con la consecuente magnificación, tergiversación e interpretación errónea de los hechos” (Oviedo, 2002,p.92).

Por ello, consideró importante la disposición de la organización para comunicar, porque ello suele inclinar la balanza a su favor, especialmente cuando las tensiones suben al máximo (p. 94).

5.3.3 Estrategia

La UCI con la aprobación de la Dirección Ejecutiva y del MIDIS, como ente rector, preparó un comunicado en el que ponía énfasis que gracias a su doble supervisión de los alimentos (física y documentaria) pudo detectar la presencia de los parásitos y que así lo hizo saber a la entidad sanitaria el 24 de octubre.

El comunicado era contundente y tras recibir la validación respectiva fue difundido el 20 de noviembre a nivel nacional con el título “Qali Warma alertó el 24 de octubre a Sanipes sobre conservas en mal estado”⁸.

En el texto se precisaba que los supervisores realizaban una doble revisión documentaria y física de los alimentos en los almacenes de los proveedores.

La revisión documentaria consiste en validar que los lotes cuenten con todos los certificados establecidos por la autoridad sanitaria correspondiente, mientras que en la revisión física se abren muestras para verificar color, olor, sabor y apariencia de los productos.

⁸ En el portal web www.qaliwarma.gob.pe se publicó el primer comunicado referido al tema de las conservas, antes de su difusión a los medios de comunicación.

Este fue el comunicado emitido el 20 de noviembre de 2017 y publicado en la página web del programa social y en sus redes sociales (ver anexo):

COMUNICADO

Qali Warma alertó el 24 de octubre a Sanipes sobre conservas en mal estado

Gracias a la oportuna supervisión en plantas y almacenes que siempre realiza el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Midis, se detectó el pasado 24 de octubre un lote de conservas en mal estado, lo cual fue inmediatamente informado a Sanipes.

Durante la revisión física de un lote de conservas de caballa se detectó partículas extrañas (aparentemente parásitos), motivo por el cual se solicitó la vigilancia sanitaria correspondiente a Sanipes.

Estas conservas que se encontraban en el almacén de un proveedor de la región San Martín, tenían todos los certificados de conformidad de Sanipes.

Y fue debido al hallazgo que hizo Qali Warma, que se inmovilizó el lote y se evitó que conservas en mal estado fueran consumidos por nuestros escolares.

Hay que precisar que Qali Warma revisa el 100% sus productos antes de entregarlos a las Instituciones Educativas públicas para la elaboración de los desayunos y almuerzos escolares.

Todos los alimentos del programa son revisados por los Supervisores de Plantas y Almacenes del Programa, antes de ser distribuidos a los colegios.

Esta revisión es documentaria y física. La revisión documentaria consiste en validar que los lotes cuenten con todos los certificados establecidos por la autoridad sanitaria correspondiente y en la revisión física se abren muestras para verificar color, olor, sabor y apariencia de los productos.

Qali Warma garantiza la supervisión de los productos a repartir a nuestros escolares porque siempre vela por el bienestar de estos, concluía.

En opinión de Fajardo, la UCI de Qali Warma informó de conformidad con sus competencias y protocolos, poniendo énfasis en que los estrictos controles de

calidad permitieron dicho hallazgo. Considera que con ello se buscó generar confianza en la población respecto de la supervisión.

Para Marisol Magallanes Pineda⁹, ex jefa de la Oficina General de Comunicación Estratégica del MIDIS y que fue parte de dicho equipo cuando estalló la crisis, Qali Warma abordó el caso de manera reactiva, en las primeras horas, incluso con la elaboración de un comunicado en el que inicialmente se quería hacer un deslinde.

No obstante, refirió que luego de solicitar información a la UCI, conforme lo establecen los protocolos, y de conocer que fue Qali Warma el que alertó hace un mes a Sanipes de la conserva contaminada, se orientó la información en este sentido.

Sin embargo, señaló que por tratarse de un tema de mayor trascendencia, que incluso generó una portada en un diario de circulación nacional, ameritaba realizar de inmediato una mayor difusión en medios y que ello sí ocurrió pero varias horas después de desatada la crisis.

Según la especialista en comunicaciones de la Unidad Territorial de San Martín, Karina Pereira Ríos¹⁰, el tratamiento informativo que se dio a este tema fue oportuno y eficaz, porque se difundió los datos exactos respecto de lo que estaba sucediendo, primero a nivel de la región San Martín y luego a escala nacional.

“En el tratamiento del hecho la UCI de la sede central utilizó la estrategia de informar que nosotros como programa alertamos a las autoridades sanitarias sobre conservas en mal estado que iban a ser distribuidas en los colegios y hogares peruanos, a pesar de que contaban con la certificación respectiva”, anotó.

⁹ Magallanes Pineda, Marisol. Entrevista exclusiva para el informe, mayo 2018.

¹⁰ Pereira Ríos, Karina. Entrevista exclusiva para el informe, mayo 2018.

No obstante, Pereira Ríos consideró que faltó una mayor difusión en la región donde se realizó el hallazgo, pudiéndose destacar el hecho de que los controles de calidad de los alimentos son rigurosos en esa zona del oriente peruano.

En un artículo publicado para la revista Correspondencias & Análisis, Fernando Martín (2011) recomendó que al percibirse un caso de crisis se debe redefinir total y urgentemente el vigente plan o estrategia de comunicación (de modo reactivo y proactivo) (p.111).

Aconsejó aplicar acciones comunicativas tanto a nivel interno, externo y principalmente no persuasivas, aunque no descarta totalmente esta última, pero la considera como apoyo para la fase final a través de una veraz campaña publicitaria o propagandística que recuerde la solución de la crisis por parte de la organización afectada (p.112).

5.3.4 Repercusión

Ante la publicación emitida por la UCI de Qali Warma, los medios de comunicación nacional e internacional reaccionaron tal como se había previsto y de manera inmediata reprodujeron el comunicado en su integridad en sus portales web y lo propalaron en los noticieros de radio y televisión. Al día siguiente, los diarios informaron con amplitud sobre el tema.

En su portal web, el diario El Comercio informó muy a su estilo: “Conservas chinas con gusanos tenían como destino Qali Warma”, y precisó que las latas de caballa fueron inmovilizadas antes de ser distribuidas a escolares¹¹ (ver anexo).

El diario Perú 21 dijo, por su parte: “Qali Warma señala que no entregaron conservas chinas en mal estado¹²”. Similar titular tuvo Radio Programas del Perú en su portal web (ver anexo).

El diario La República indicó también en su página web: “Qali Warma se pronuncia sobre conserva de pescado con parásitos”¹³.

Un cable de la agencia internacional de noticias EFE tituló: “Son encontradas latas para niños con gusanos en Perú”, y dio cuenta del comunicado del Programa social del Midis.

El comunicado también tuvo impacto en el diario económico Gestión por involucrar a empresas importadoras de alimentos, y casi reprodujo el titular original: “Qali Warma detectó lote de conservas de caballas con partículas extrañas el 24 de octubre”.

Pero los medios de comunicación estaban ávidos por más información y, al contrario de otras ocasiones en que reclamaban por una respuesta ante una denuncia, esta vez querían tener mayores detalles acerca de la alerta reportada a Sanipes.

Es así que la UCI coordinó con los medios de comunicación para que entrevisten a la Directora Ejecutiva de ese entonces, Carla Fajardo, en su calidad de vocero oficial de Qali Warma. Ella debía de emitir los mensajes fuerza del

¹¹ Publicación en la plataforma virtual elcomercio.pe del 20 de noviembre del 2017- 09:49 am

¹² Publicación en la plataforma virtual peru21.pe del 20 de noviembre del 2017-10:20h

¹³ Publicación en la plataforma virtual larepublica.pe del 20 de noviembre del 2017-12:13h

comunicado, siendo una oportunidad valiosa para que el programa social gane credibilidad ante los medios de comunicación y la opinión pública.

La funcionaria fue entrevistada por diferentes medios de comunicación, entre ellos el diario El Comercio, Canal N, Panamericana Televisión (noticiero 24 horas), así como por los programas dominicales Cuarto Poder y Panorama, entre otros.

En todas las entrevistas se emitieron los mensajes consignados en el primer comunicado, en el sentido de que fue Qali Warma el que dio la alerta hace un mes a Sanipes, ya que dicha institución es la responsable de certificar la calidad de las conservas de pescado.

Por la importancia del tema, la UCI coordinó con la vocera a fin de que se proporcione a la prensa las certificaciones emitidas por Sanipes para las conservas que estaban destinadas al consumo de los escolares, porque se trataba ya no solo de decirlo sino de probarlo.

En consecuencia, durante las entrevistas se mostró a los medios de comunicación el primer oficio dirigido a Sanipes que data del 24 de octubre. Este documento fue resaltado por los medios de comunicación al momento de emitir sus informes especiales y reportajes.

En el entendido de que los medios de comunicación requieren de cifras para resaltar las noticias, se creyó conveniente divulgar la cantidad real de las conservas que estaban comprometidas con este escándalo sanitario.

Por tanto, la UCI consideró prudente que la vocera divulgue durante las entrevistas la cantidad encontrada en la región San Martín y las cifras de conservas chinas que compraron los proveedores en el transcurso del año.

En su edición del 25 de noviembre, el diario El Comercio hizo una cronología de los hechos señalando que las conservas de pescado que entrega Qali Warma no son peruanas en su totalidad.

En su nota indicó que se compraron 650 930 latas de conservas de pescado importadas de China, y 2'996.632 provenientes de Ecuador. “Esto representa un 14.85% del total de conservas compradas. El resto [83.63%] sí son nacionales”, refirió la publicación colocando como fuente a la directora del Programa social.

“Una vez que Qali Warma alertó sobre la presencia de gusanos, Sanipes inmovilizó 14 mil latas en la región San Martín, pero en Lima y otras ciudades las conservas de caballa provenientes de China se seguían vendiendo en mercados, supermercados y tiendas”, se advirtió en la nota.

¿Por qué Qali Warma esperó a que otra institución diera la información sobre el hallazgo cuando fue quien dio la alerta? Sobre este punto, Carla Fajardo¹⁴ consideró que Qali Warma no esperó a que Sanipes se pronuncie y que tomó las acciones inmediatas ante el hallazgo en el marco de sus competencias relacionadas al abastecimiento y consumo de esos alimentos en los colegios.

Explicó que Sanipes procedió, de acuerdo con sus protocolos, a analizar los lotes y confirmar el hallazgo a la población, como corresponde, ya que según la trazabilidad de sus registros verificó que el mismo lote había sido destinado a supermercados. Esa información –subrayó– es de conocimiento solo de Sanipes y son ellos los competentes para generar alertas sanitarias masivas.

Recordó que en otras ocasiones, ante el reporte de supuestos elementos sospechosos en otro tipo de alimentos, Qali Warma procedió de la misma forma, es decir, inmovilizando los lotes. Añadió que luego de que las autoridades sanitarias

¹⁴ Fajardo, Carla. Entrevista exclusiva para el informe, mayo 2018.

verificaban los alimentos y concluían que el producto era apto para el consumo, se procedía a la distribución a los colegios.

Varios de los casos mencionados por la ex directora ejecutiva no tuvieron eco en los medios de comunicación, por lo que la UCI los trató por los canales internos a través de la Unidad Territorial.

5.3.5 Más alertas

La UCI no complementó con otro comunicado los detalles que su vocera había dado a los medios de comunicación, ya que su objetivo final era que se reconozca la importancia de las supervisiones en el programa y que ello se estaba cumpliendo a cabalidad.

Mientras la vocera oficial del programa daba las entrevistas en Lima, los comunicadores en las Unidades Territoriales reportaban cualquier alerta interna que se presentara en su región sobre las conservas de pescado.

Usualmente los directores, padres de familia o profesores de las instituciones educativas utilizan la línea gratuita del programa para realizar alguna queja sobre el servicio alimentario; otros prefieren el Facebook para hacer sus denuncias. Pero la gran mayoría avisa primero a los medios de comunicación locales.

La UCI estaba pendiente de la situación en otras zonas del país y la alerta de otra ocurrencia no tardó en llegar. Es así que el 23 de noviembre, tres días después de la emisión del comunicado, una directora de una institución educativa ubicada en Belén, en Loreto, denunció ante los medios de comunicación de su localidad la presencia de parásitos en las conservas de pescado.

La noticia se difundió también en Lima vía Canal N. Al tomar conocimiento, la UCI solicitó información a la Unidad Territorial y esta reportó “que no se

apreciaron organismos extraños en las citadas conservas, que son de producción nacional, pero que como medida preventiva se paralizó el consumo y se reportó el hecho a la autoridad sanitaria”.

Con esta información se procedió a coordinar con el citado canal para que la vocera en Lima informe de las medidas adoptadas en salvaguarda de la salud de los usuarios (ver anexo p.78).

La respuesta de la vocero fue replicada no solo por los medios de esa localidad como Sin Fronteras de Loreto, sino también por otros en el ámbito nacional como Radio Cutivalú de Piura, Pachamama Radio en Puno, Diario Ahora en Huánuco, entre otros.

No obstante, ese mismo día Qali Warma recibió otra alerta interna también de Loreto, específicamente de la localidad de Mazán. Un Monitor de Gestión Local (MGL) del programa detectó, durante una supervisión en una institución educativa, la presencia de parásitos en las conservas de caballa, pero esta vez de otro importador chino.

Este hecho sí que era preocupante y puso en vilo a la UCI porque involucraba a otra empresa china y, por lo reportado por el MGL, los parásitos eran tan visibles como el primer caso informado en San Martín.

Si bien este segundo hallazgo también se reportó a Sanipes por los canales correspondientes, para la UCI era necesario que se informe de inmediato y de primera mano a los padres de familia y la opinión pública a través de los medios de comunicación.

La decisión estaba tomada y entonces la directora ejecutiva de Qali Warma salió a informar ante los medios de comunicación que Qali Warma inmovilizó el producto y que se procedió al recojo de todas las conservas chinas del fabricante

Shandong. Inicialmente solo se había dado la medida para el producto de la marca Tropical Food Manufacturing.

Pero este no fue el único anuncio que se emitió en las primeras horas de la mañana del viernes 24 de noviembre, sino que también ya no se compraría conservas de origen chino hasta que Sanipes garantice su total inocuidad.

Ese mensaje se emitía porque Qali Warma estaba en pleno proceso de compras, específicamente en la fase de información a los potenciales postores sobre los requisitos que se iban a exigir para ser proveedores del programa en el 2018.

El marco elegido para este anuncio fue el Encuentro Nacional de Comités de Alimentación Escolar (CAE), que se inauguró en el Parque de la Exposición por quinto año consecutivo y en el que participaron más de 100 directores, docentes y padres de familia de 27 instituciones educativas de todo el país.

Esta actividad, que coincidió con la alerta sanitaria que ya llevaba seis días, permitió que la vocera refuerce los mensajes ante los medios de comunicación de todas las medidas adoptadas por el programa desde la primera alerta para cuidar la salud de los escolares.

5.3.6 Credibilidad

Los canales de televisión y las radios acudieron masivamente a la convocatoria de la UCI en la que se anunció la presencia desde tempranas horas de la Directora Ejecutiva de Qali Warma, y del viceministro de Prestaciones Sociales del MIDIS, de ese entonces, Jorge Apoloni.

En años anteriores, dicho encuentro también efectuado en Lima, no concitaba la atención de la prensa. Solo acudían TV Perú y Radio Exitosa, siempre y cuando no tenían en su agenda otra actividad periodística.

No obstante, esta vez era el marco ideal para que la directora ejecutiva diera un importante anuncio y para que los medios de comunicación puedan interesarse en conversar con la comunidad educativa de distintas partes del país.

Efectivamente, el anuncio tuvo un gran impacto y fue transmitido vía microondas por varios canales de televisión y también por radio. Canal N tituló lo siguiente en su noticiero de 6 a 9: "No volveremos a comprar ningún producto de procedencia china" (ver anexo p.79).

En la entrevista que publicó posteriormente en su portal web, el citado medio dio cuenta de lo informado por la directora de Qali Warma, en el sentido de que no se comprará ningún producto chino para el programa social. "Tenemos la indicación de no volver a comprar ningún producto de procedencia china", remarcó en enlace con el citado programa.

Se detalló que en la víspera se hallaron presuntos parásitos en el lote de enlatado de caballa en salsa de tomate en Mazán (Loreto), el cual no pertenece a la misma empresa china (Tropical Food Manufacturing) sino al fabricante Shandong.

"En el lote de Mazán, en Loreto, uno de los monitores de gestión local halló presuntos parásitos en un enlatado de caballa en salsa de tomate, se procedió a inmovilizar el lote y se indicó el recojo a nivel nacional. Ese lote no era de la misma empresa china sino del proveedor Shandong", anotó.

El medio resaltó también el llamado que hizo la vocero de Qali Warma para que la población guarde la tranquilidad, por cuanto "los controles son rigurosos y los dos casos de alerta presentados fueron informados por la institución a Sanipes".

Si bien durante las entrevistas en los medios de comunicación se cuestionó la compra de alimentos importados, este tema ya había sido abordado días antes por la vocero y se reforzó el mensaje de que Qali Warma alienta la producción local.

5.3.7 Pánico

A una semana de la alerta sanitaria, había entre los padres de familia de los usuarios de Qali Warma una sensación de pánico porque Sanipes prohibió consumir todas las conservas de pescado procedente de china.

El temor a contraer las enfermedades causadas por el consumo de esas conservas cundió entre la comunidad educativa beneficiaria del Programa, ya que las grandes marcas involucradas con el problema sanitario tuvieron que disponer el recojo de sus productos de supermercados, mercados y bodegas.

Aunque no descartaba proponer a la Dirección Ejecutiva que analice la posibilidad de suspender temporalmente el consumo de las conservas importadas de fabricación ecuatoriana, que habían sido entregadas a las instituciones educativas, la UCI tenía en cuenta que no podía alimentar el pánico.

No se podía desmerecer esa iniciativa por el riesgo latente de que se presente en cualquier momento una intoxicación alimentaria atribuible al consumo de conserva de pescado, del origen que fuera.

El martes 28 de noviembre la alerta procedió esta vez de Piura en donde docentes de instituciones educativas denunciaron que encontraron partículas extrañas en las conservas de caballa que iban a utilizar para preparar los desayunos escolares. Estas conservas eran de fabricación ecuatoriana.

La comunicadora de la Unidad Territorial, quien había ya reportado por interno a la UCI lo que había ocurrido, detalló que aunque los monitores no

encontraron parásitos al realizar el muestreo se prohibió de manera preventiva el consumo de dichas conservas de procedencia ecuatoriana.

Esa medida se había dispuesto no solo para esta región sino también para otra donde se había entregado dicho producto.

Tironi y Cavallo (2007) señalaron: en las crisis actuales casi siempre aparece el grupo humano que es o se siente víctima de la situación creada (p. 280).

Indicaron que cuando la crisis ya ha estallado, la gestión de crisis debe concentrarse en construir una versión de los hechos que otorgue a la organización legitimidad argumental, luego focalizar los mensajes en sus públicos objetivos y vigilar la consistencia y el ritmo global del proceso de comunicación.

“La versión para ser eficaz debe ser emitida por un vocero válido con rostro y apellido, que esté en su línea ejecutiva de la organización, de preferencia en su más alta dirección”, recomendaron (p. 291).

5.3.8 Inmediatez

Informar de inmediato a los medios de comunicación sobre la alerta que se presentaba y las medidas adoptadas, fue la estrategia puesta en marcha por la UCI y aprobada por la Dirección Ejecutiva.

Es así que se elaboró otro comunicado para informar lo que se había registrado en Piura y en otra región del país y las medidas que la institución estaba adoptando en salvaguarda de la salud de los escolares (ver anexo p.80).

“Ante la información sobre la posible presencia de cuerpos extraños en las conservas de caballa, distribuidas por el Programa Nacional de Alimentación

Escolar Qali Warma en Piura, se dispuso, de manera preventiva, paralizar el consumo de estos productos importados de Ecuador”, dijo el documento¹⁵.

“Esta medida preventiva se aplica a los productos entregados a las instituciones educativas de Piura y La Libertad, a fin de proteger la salud de los escolares de estas regiones”.

Señaló el documento que apenas se tuvo conocimiento de los reportes de los padres de familia sobre los supuestos cuerpos extraños, se notificó el hecho al Sanipes.

“No obstante, Qali Warma está procediendo a inmovilizar –de forma preventiva- las conservas de caballa que se encuentran en las II.EE de ambas regiones, hasta que Sanipes certifique la calidad e inocuidad del producto en sus análisis de laboratorio”.

En el comunicado el programa social ratificó que a nivel nacional no se está distribuyendo ni consumiendo ningún producto de procedencia china, tras la alerta de la autoridad sanitaria.

Este documento emitido por la UCI fue difundido a todos los medios de Lima y a los comunicadores de las Unidades Territoriales.

Los rebotes no se hicieron esperar. El portal web del diario El Comercio publicó: “En Piura y La Libertad Qali Warma paraliza consumo de conservas de caballa”.

El diario La República también destacó que en Piura detectaron más parásitos en conservas de caballa entregadas por Qali Warma (ver anexo p.81).

¹⁵ Qali Warma publicó el segundo comunicado el 28 de noviembre en su página web www.qaliwarma.gob.pe

En la web del Regional Piura se reprodujo textualmente el comunicado difundido por la UCI y en el portal de Trujillo en Línea se informó sobre la paralización de la distribución y consumo de conserva de pescado en La Libertad (ver anexo p.82).

Sobre la estrategia comunicacional aplicada por la UCI, Carla Fajardo¹⁶ sostuvo que los mensajes claros, concisos y contundentes fueron los factores clave para generar una imagen positiva del programa y sus controles de calidad.

“La estrategia incluyó múltiples entrevistas, notas de prensa y comunicaciones directas a las Direcciones Regionales de Educación y a las Unidades de Gestión Educativa Local, entre otras instituciones públicas con las que articula el Programa”, detalló.

Efectivamente, la estrategia comunicacional consistió en dotar de información inmediata, no solo a los medios de comunicación sino también a los aliados estratégicos del Programa, a través de la Unidades Territoriales.

Sin embargo, para la comunicadora Karina Pereira¹⁷ las acciones comunicacionales de la UCI no llegaron a ser 100% efectivas porque no mitigaron totalmente el impacto del problema sanitario, ya que este se acentuó y se generó una psicosis en la ciudadanía.

No obstante, consideró que sí aplicaría esta estrategia de presentarse un hecho similar, pero que la reforzaría con la difusión de casos de éxito para transmitir la importancia de la participación ciudadana y de las organizaciones sociales en la veeduría y vigilancia social del servicio alimentario.

¹⁶ Entrevista exclusiva para el informe, mayo 2018

¹⁷ Entrevista exclusiva para el informe, mayo 2018

Marisol Magallanes¹⁸, por su parte, consideró que al conocerse el caso con antelación se debió diseñar una estrategia y no pensar en que un tema de tal envergadura no iba a tener repercusiones.

Sin embargo, sostuvo que el comunicado de prensa en el que se precisó que “Qali Warma alertó a Sanipes” y no al revés, fue una buena reacción para aclarar el tema. “Fue una medida reactiva que afortunadamente tuvo éxito para frenar la crisis mediática”, remarcó

En su opinión, la reacción de la UCI ayudó para el momento en que estalló la crisis, pero no a futuro, porque luego se desató cierto nerviosismo entre los miembros del CAE al abrir las latas de conservas, lo cual no fue superado.

Según Magallanes, la UCI luego de aclarar el tema debió realizar un trabajo con los CAE para darles la seguridad de que los productos que reciben son de alta calidad y pasan los controles correspondientes. “Esto es fundamental para garantizar la confianza en el programa”, manifestó.

Una estrategia -remarcó- no solo debe enfocarse en el durante, sino también en el después. “Superada la crisis mediática es importante tener un plan de comunicación que incluya estrategias durante las visitas de los monitores de gestión local, además de materiales audiovisuales que destaquen el proceso de control de los productos”, enfatizó.

¹⁸ Entrevista exclusiva para el informe, mayo 2018

En opinión de Fajardo la alerta sanitaria internacional motivó la preocupación de la población y más aún de los padres de familia y docentes, que veían parásitos en todas partes.

Detalló que en los otros casos que se presentaron durante la alerta sanitaria, la UCI actuó de la misma manera informando y evidenciando que se trataban de falsas alarmas y poco a poco fue disminuyendo esa preocupación en la población beneficiaria.

5.3.9 Reacciones

El problema sanitario se extendió más allá de tres semanas y trajo consigo no solo medidas en el aspecto sanitario sino también en el político, como las suspensiones temporales de los presidentes de Sanipes y del Instituto Nacional de la Calidad (Inacal), adscritos al Ministerio de la Producción.

Se conoció también por los medios de comunicación el malestar de las autoridades chinas por la divulgación del tema de las conservas contaminadas y que incluso habrían pretendido impedir la publicación, pese a las evidencias.

“China no quiere que Perú difunda caso de la caballa infectada”, fue el título de una extensa nota publicada por La República y otros importantes diarios en las que se difundían reportes de la Cancillería sobre el tema.

En la nota del diario La República se informó que las autoridades de la República Popular China pretendieron que el gobierno del Perú se abstuviera de informar públicamente sobre la caballa contaminada que estaba dirigida al Programa de Alimentación Escolar Qali Warma.

De acuerdo con reportes de la Cancillería peruana, a las que tuvo acceso el diario, se argumentó que dicha noticia dañaría la imagen de la industria pesquera china.

“El efecto que causa en la prensa local una noticia como la difundida es provocar miedo entre los consumidores a los productos del otro país (China)”, dijo Wang Ning, funcionario de la Oficina de Importación y Exportación de Sanidad Alimentaria de la Administración Estatal de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena de la República Popular China (AQSIQ, por su siglas en inglés).

Bolivia no estuvo ajena a la alerta en Perú y decidió reforzar el control para que dichos productos no ingresen a dicho país¹⁹.

En el ámbito nacional, congresistas, columnistas de diarios, conductores de prestigiosos programas periodísticos, incluso un reconocido médico de una sintonizada radioemisora, tuvieron comentarios positivos sobre el accionar de Qali Warma.

Martín Valdivia, ex director del Diario Exitosa, en su columna del 4 de diciembre, exigió una sanción ejemplar para los que permitieron el ingreso de las conservas contaminadas porque un gran lote de ese producto estaba dirigido a los escolares del Programa Qali Warma.

Sostuvo que si dicho programa del Midis no se daba cuenta de esa contaminación hoy se estaría lamentando la enfermedad de cientos de miles de niños de escasos recursos económicos.

Por su parte, Roberto Vieira, congresista de la República, en una entrevista al Programa Cuarto Poder de América Televisión, emitida el domingo 26 de

¹⁹ Los medios de comunicación de Bolivia destacaban la reacción de su país ante la alerta sanitaria del Perú.

noviembre, resaltó el control de calidad de Qali Warma y manifestó que hay que aplaudirlas cosas positivas porque se detectó lo que los responsables sanitarios no lo hicieron.

El reconocido médico oncólogo, Elmer Huerta, manifestó también en el programa Cuarto Poder del 26 de noviembre: “cuando se trata de asuntos de salud pública, debe haber mucha premura. No hay mejor solución para un problema de ese tipo que ser franco, directo, transparente desde el primer momento”.

Roxana Cueva, conductora del programa Panorama de Panamericana Televisión, en su edición del domingo 26 de noviembre de 2017, al anunciar el reportaje sobre las conservas sostuvo que “esos parásitos son altamente peligrosos para la salud y que más sorprendente aún ha sido descubrir que ese error (del ingreso al país) no lo detectó la autoridad sanitaria de pesquería sino Qali Warma que logró detectarlo y que estaba a un pelito de ser distribuido entre los escolares del país”.

Inolopú Alemán²⁰, en su artículo sobre la crisis sanitaria peruana, se preguntó qué hubiera pasado si Qali Warma no hubiera detectado parásitos, e indicó que algunas marcas creen aún que callar y demorar la noticia de una potencial crisis es una buena opción y que ignoran el gran daño que le ocasionan a sus marcas con esa decisión.

“Demostrar sinceridad y transparencia permitirá a las marcas recuperarse de esta etapa de riesgo para su reputación. Contar con una buena reputación se consigue durante un tiempo considerable; sin embargo ésta se puede perder de un momento a otro”, manifestó.

²⁰ En su artículo publicado en Conexión ESAN, el experto en marketing analiza la crisis sanitaria y la imagen de las marcas de conservas involucradas.

Por su parte, Fernando Martín (2011) señaló que con el tiempo una crisis bien gestionada puede fortalecer y reposicionar la marca de una organización, dándole una mayor confianza, respeto, calidad, credibilidad y reputación a nivel social (p. 111).

CAPÍTULO VI

BALANCE

6.1 Lecciones aprendidas

Desde que Qali Warma viene brindando servicio alimentario escolar, es decir desde el año 2013, ha estado expuesto a situaciones de crisis de diferente índole.

En su protocolo de crisis vigente la afectación a la salud está considerada como una de las de mayor riesgo para la imagen del programa y, aunque lo sigue siendo, en el último año se ha visto que hay otros casos de crisis que pueden dañarlo seriamente, por lo que es necesario actualizar ese documento.

La primera crisis que afrontó en junio de 2017 y que no se había registrado anteriormente fue el duro cuestionamiento a los aditivos que contienen la leche que se entrega a los escolares.

La leche con aditivos o como el programa lo denomina “el bebible industrializado” se viene entregando desde el 2015, y constituye uno de los radicales cambios que se implementó para garantizar que el alimento que el escolar consume en la escuela es aquel que la población puede adquirir en un supermercado.

Los continuos casos de intoxicación por una mala manipulación de los desayunos que se preparaban en las plantas de los proveedores que atendían en la modalidad raciones, obligaron a las autoridades de Qali Warma a cambiarlos por productos industrializados que tengan las certificaciones sanitarias.

Pero dos años después, tras revelarse que Pura Vida no era totalmente leche y que ello lo reconociera la empresa fabricante, la atención se concentró en Qali

Warma porque supuestamente entregaba ese producto y porque distribuía leche con aditivos del mismo fabricante que estaba en el ojo de la tormenta.

En el caso de las conservas de caballa, si bien Qali Warma detectó su contaminación en sus pruebas físico-sensoriales, la UCI, del que formé parte, no informó a la opinión pública en general del hallazgo porque esperaba la confirmación de las muestras por parte de Sanipes. No obstante, sí se adoptaron las medidas preventivas.

Aunque la UCI fue reactiva en el caso de las conservas, no podía difundir una información sin tener los resultados certeros de que se trataba de una contaminación para no generar zozobra entre los padres de familia de sus usuarios, directores y docentes que son su público objetivo primario.

No obstante, y aunque se desconocía la magnitud que iba a tener ese caso, la UCI pudo haber salido, en su momento, a informar a través de una nota de prensa de las medidas preventivas adoptadas en la región San Martín, indicando que se estaba a la espera del análisis de la autoridad sanitaria al lote de productos.

Ello con el fin de evitar que el tema se filtre en algún medio de comunicación de manera distorsionada y se publique como una denuncia contra el programa por la calidad de sus alimentos.

Además, si bien la autoridad sanitaria es la responsable de dar los resultados de la muestra, ello no limitaba a la UCI a difundirlos ni bien los conocía, más aún porque se trataba de un gran lote de alimentos contaminados que iban a ser retirados de los almacenes del proveedor.

En el Plan de Comunicación Estratégica de la UCI que propone cada año a la Dirección Ejecutiva se debe incluir una sección con acciones a adoptar ante situaciones fortuitas que no se precisan en el Protocolo de Crisis.

La UCI, si bien tuvo éxito al informar que fue Qali Warma la que dio la alerta anticipada de la crisis sanitaria, no aprovechó la oportunidad que tenía de presentar ante los medios de comunicación la forma cómo se realiza la rigurosa supervisión y poner en valor la labor del personal a cargo.

6.2 Logros y avances

El caso de las conservas contaminadas ha demostrado al equipo de la UCI, en el que tuvo activa participación, que tiene que dejar su papel reactivo en determinadas situaciones de riesgo, porque en este caso específicamente tenía los instrumentos para actuar con la proactividad que tanto se le reclama y anunciar con mesura las medidas de prevención ante un determinado hecho.

La cautela informativa inicial de la UCI pudo haberle costado caro, pero la magnitud del hecho que se había gestado lo forzó a actuar como correspondía, permitiéndole salir airoso ante la opinión pública y ganar credibilidad y confianza en sus públicos objetivos.

De presentarse una situación similar, si bien debe esperar los resultados oficiales de las autoridades sanitarias, la UCI está lista para hacer frente a la situación a fin de comunicar oportunamente, primero a su público objetivo y, de ser necesario, a los medios de comunicación de la zona y de alcance nacional.

Aunque en un primer momento esta información puede generar algún cuestionamiento a la calidad del producto, luego se verá que, por el contrario, son los controles de calidad de Qali Warma los que están garantizando que los alimentos sean aptos para el consumo de los escolares.

6.3 Problemas y tareas pendientes

La alta rotación en la Dirección Ejecutiva del Programa y también a nivel de ministros del sector, hace que cuando se presenta una situación de crisis no se generen acciones rápidas que mitiguen el impacto.

Si bien Qali Warma tiene un Protocolo de Crisis aprobado en el 2016, hay una Directiva de Crisis aprobada por el Midis en el 2017, en la cual se estipula que las normas y protocolos existentes en los programas sociales deberían adecuarse a este último documento, lo que hasta ahora no ocurre.

En este último documento se establece como voceros principales al ministro y a los viceministros del sector, dejando en el cuarto lugar, de ser el caso, a los directores ejecutivos de los programas sociales.

Cuando se presenta un riesgo que pueda afectar la imagen del programa y, por ende, generar una crisis, la UCI por estar adscrito al Midis comunica a la oficina de comunicaciones de dicha cartera lo que está ocurriendo y, por los canales correspondientes, hace lo propio la Dirección Ejecutiva con el viceministro de turno.

En el caso de las conservas contaminadas, la oficina de comunicaciones del ministerio tenía conocimiento de lo que se había encontrado, pero por lo experimentado al momento de hacerse pública la alerta, no hubo ninguna coordinación con su par de Sanipes para informar respecto del tema.

Es decir, hay una ausencia de coordinación intersectorial de las acciones comunicacionales en situaciones de crisis que afectan a varias instituciones del Estado.

Ello también se presenta cuando se reportan casos en los medios de comunicación de instituciones educativas con inadecuada infraestructura o que carecen de los servicios básicos y que son atendidas por el programa Qali Warma.

En varias oportunidades la UCI decidió no salir a los medios de comunicación a realizar un deslinde, ya que podría ser percibido como un cuestionamiento a otras instituciones del Estado.

En Qali Warma, varias unidades operativas y hasta algunas Unidades Territoriales prefieren que no se divulgue información sobre determinados temas que tranquilamente, en su opinión, pueden ser manejados por canales internos.

La UCI, por el contrario, siempre consideró que no debería haber temor en tratar algunos temas como cuestionamientos al desarrollo de los procesos de compra, ya que en su mayoría son promovidos por empresas que participan en las licitaciones públicas y no son seleccionadas.

CAPÍTULO VII

APORTES DE LA SISTEMATIZACIÓN REALIZADA

7.1 A nivel teórico-conceptual

El trabajo de sistematización sobre la comunicación en situaciones de crisis de Qali Warma aporta conceptos que permitirán conocer la labor de la Unidad de Comunicación e Imagen del programa, cómo cumple sus funciones de acuerdo con el Manual Operativo y su relación intersectorial.

Asimismo, permite conocer y sacar conclusiones de las limitaciones que tiene que afrontar para actuar en situaciones que pueden dañar la imagen de la institución y del sector.

7.2 A nivel profesional

Este informe aporta a las oficinas de comunicaciones e imagen de los programas sociales del sector público las acciones comunicacionales para revertir con éxito una situación de crisis de gran impacto que puede afectar no solo a sus usuarios sino para la población en general.

A los profesionales de las otras áreas de la institución les permite comprender y facilitar los insumos que requieren los comunicadores para realizar de manera eficaz su labor.

7.3 A nivel técnico-instrumental

Las redes sociales para las oficinas de comunicaciones constituyen un medio rápido para transmitir y recibir información, más aún cuando se trata de temas de interés público.

La UCI utilizó sus cuentas de Facebook y Twitter para hacer lo propio, aunque mayor atención concitó Sanipes -a lo largo del desarrollo de la crisis-, que utilizó esas plataformas para difundir sus comunicados ocasionándole severas críticas por su tardío accionar y no salvaguardar la salud pública. Incluso le increpaban de proteger a las grandes marcas.

7.4 A nivel social

Prestar un servicio a un sector sensible de la población como los escolares requiere de esfuerzo y compromiso, no solo de la institución sino también de los actores sociales con los que se articula. Por ello, en este informe se muestra las acciones que no solo ejecuta la UCI sino el programa en sí para brindar un buen servicio y con ello ganar la confianza de la población.

.

CONCLUSIONES

La sistematización de la experiencia sobre el rol de la comunicación en situaciones de crisis de Qali Warma: caso de las conservas chinas contaminadas, permite concluir lo siguiente:

1.- Las oficinas de comunicaciones de Qali Warma, adscrito al Midis, y de Sanipes, adscrito a Produce, cuyas actividades son complementarias, no tuvieron una comunicación directa y fluida durante la crisis que afectó a los dos sectores.

La ausencia de esta comunicación intersectorial se percibió al hacerse pública la alerta internacional emitida por Sanipes para no consumir las conservas de caballa chinas y en cuyo comunicado se omitió mencionar quién había realizado el oportuno hallazgo.

El haber sido una institución del Estado, en este caso Qali Warma, el que previno y dio la alerta pudo haber sido mejor canalizado por la entidad sanitaria, pero prefirió dejar de lado ese detalle.

Al informar la UCI que Qali Warma emitió la primera alerta interna un mes antes de que lo hiciera Sanipes, los cuestionamientos fueron durísimos contra esta institución sanitaria por su inacción que concluyó con la suspensión de sus autoridades.

2.- Ante situaciones de riesgo relacionadas a temas de salud pública, las oficinas de comunicaciones deben informar oportunamente a la opinión pública sobre lo que han detectado y qué medidas se adoptan, al menos en lo que corresponde a su sector.

Con ello no se busca generar zozobra en la población, sino prevenir y evitar la desinformación.

Al enterarse la opinión pública de que las conservas contaminadas en su mayoría estaban dirigidas para los usuarios de Qali Warma, se reportaron alertas en instituciones educativas de Loreto, La Libertad, Piura y Ancash, en donde se tuvo que inmovilizar los alimentos, pese a que no eran productos chinos y no presentaban nada extraño; pero el temor de los padres de familia y comunidad educativa era tal que ya no querían que los escolares las consuman.

3.- Las oficinas de comunicaciones de los programas que entregan alimentos deben dar información de los resultados de los análisis a los que son sometidos los productos, así haya pasado la crisis.

Esto permite a la opinión pública saber que la institución hace un seguimiento a cada caso y se deslindan responsabilidades.

En la eventualidad de que sea responsable, se debe anunciar las sanciones respectivas. Por el contrario, si no hay responsabilidad y los productos son buenos, se refuerza la imagen y la credibilidad en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Métodos y recomendaciones prácticas para su elaboración*.(pp.61-76) Bogotá: Oberta UOC.
- Herrán, M. y Restrepo, J (2005). *Ética para periodistas (pp.191-204)*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Kovach, B. y Rosenstiel, T (2004) *Los elementos del periodismo (pp.170-178)*. Bogotá: Ediciones El País.
- Oviedo, C. (2002). *Las esferas de la comunicación en las organizaciones: hacia una gerencia de la percepción (pp.51-104)*. Lima: Jaime Campodónico/editor.
- Santoro, D. (2004). *Técnicas de investigación. Métodos desarrollados en diarios y revistas de América Latina*. México: FCE
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2007). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales (pp.273-292)*. Chile: Taurus.

Publicaciones Electrónicas

- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Edita:IIRP (Málaga-España). Recuperada 15 de junio de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Islas, O. y Hernández, G (2013). *Investigando la comunicación en crisis. Tecnológico de Monterrey (Razón y Palabra)*. Recuperada en mayo de <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>
- Inolopú, D. (2017). *Necropsía de una crisis sanitaria peruana*. Artículo recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/12/04/necropsia-de-una-crisis-sanitaria-peruana>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, México. Recuperada de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Revistas

Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de la investigación científica universitaria. *Revista Correspondencias & Análisis*, pp.111-112. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Tesis – trabajos de grado

Llanos, D. (2017). *Relación entre la Comunicación y su Eficacia de los Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en el Cono Norte Distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2016 (Tesis de Maestría)*. Universidad Católica Santa María. Recuperada de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6221/A6.1445.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Magallanes, M. (2015). *La radio comunitaria como mecanismo de aporte a la inclusión social. Análisis del componente comunicacional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7662>

Pinto, S. (2016). *Comunicación en los programas sociales de lucha contra la pobreza: el caso del Programa Juntos en la región Junín*. (Tesis para Título) Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6603>

Rosales, B. (2014). *Política de Comunicación para la Inclusión Social: gestión de la comunicación gubernamental en los dos primeros años del gobierno de Ollanta Humala (julio 2011-julio 2013)*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5535>

ANEXOS

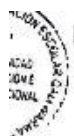
ANEXO N° 1

1.- Matriz: Ordenando y describiendo la experiencia

Momento	Actividades	Procedimientos y resultados	Interrogantes
Propuesta de estrategia comunicacional ante la situación de crisis	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de primer comunicado de prensa con información precisa para mitigar la crisis. -Coordinación con medios para entrevistas a la vocera 	<ul style="list-style-type: none"> -Emisión de primer comunicado con mensajes claros de gran impacto mediático. -Información de primera mano por parte de la vocera sobre las oportunas medidas que adoptó la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Permitió el comunicado revertir la crisis? -¿Era necesario exponer a la máxima autoridad de la institución a una situación de crisis?
-Desarrollo de la estrategia para revertir la crisis	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicadores de Unidades Territoriales en alerta. (Plan de Comunicaciones 2017) -Elaboración de segundo comunicado sobre los otros casos que se estaban registrando. -Presentar a vocera en evento público organizado por el PNAEQW para dar importantes anuncios sobre la situación presentada. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reporte interno de los casos en provincias con información precisa para elaborar notas informativas. -Difusión inmediata de la nota de prensa sobre los otros casos alertando a las autoridades que había otras empresas con productos contaminados. -Rueda de prensa de la vocera con anuncios sobre medidas a nivel nacional con masiva concurrencia de medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Se evaluó aplicar otras acciones para mitigar la crisis? -¿Cuáles fueron los criterios para continuar aplicando la estrategia? -¿Mejoró la percepción y credibilidad del programa con las acciones desarrolladas?
-Evaluación de la experiencia de los actores presentes durante la crisis	-Testimonios de la ex directora ejecutiva de Qali Warma, así como de comunicadores de la institución y del Midis.	Opinión favorable de la estrategia adoptada aunque sugieren un trabajo con una visión más planificada.	-¿Las propuestas de los comunicadores de Qali Warma y del Midis pueden contribuir a mejorar la acción comunicacional en situaciones de crisis?

ANEXO N° 2

Fragmentos del Protocolo de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis (Resolución de Dirección Ejecutiva N° 140-2016-MIDIS-PNAEQW) que aplicó la Unidad de Comunicaciones para ejecutar su estrategia de interacción con medios de comunicación



II. JUSTIFICACIÓN

En situaciones que afecten la imagen institucional del PNAEQW, se debe responder oportuna y eficazmente para minimizar los riesgos o daños de la crisis. Es imprescindible un manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo cuando se presentan estas situaciones de riesgo.

La implementación del Protocolo de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis permitirá mantener una imagen segura, sólida y verosímil entre sus públicos objetivos y usuarios.



III. OBJETIVO

Establecer las políticas, principios y lineamientos de acción que deben ser implementados y considerados por el Comité de Gestión de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, ante la activación de una situación calificada como crisis.



3.1 Objetivos Específicos:

- Implementar procedimientos comunicacionales para regular el desarrollo de la crisis y así aminorar su impacto en los servicios que brinda el Programa y en su imagen institucional.
- Monitorear constantemente la percepción de la imagen de la Institución con la finalidad de permitir canalizar y difundir sus contenidos de manera pertinente.
- Fortalecer la confianza de las usuarias y usuarios y la opinión pública en relación a la labor que desarrolla el PNAEQW.



IV. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente Protocolo de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis son de aplicación obligatoria por todas las unidades orgánicas y Unidades Territoriales del PNAEQW.

9.4.1 Fase de Estrategia

Es la etapa que, con el aporte de personal del PNAEQW, así como del acopio de información, permitirá contar con un mapeo de actores y en general de las actividades realizadas por Programa, a fin de detectar los inconvenientes que desestabilizan los objetivos de la Institución. De hacerlo, afrontar una situación de crisis no tendrá mayores impactos.

Para que la Fase de Estrategia se desarrolle sin mayores contratiempos y garantice la resolución de la crisis, se deben realizar dos acciones comunicativas que serán de responsabilidad de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional y de las que hagan sus veces en los Programas Sociales:

B. Respuesta: Luego de evaluar el suceso y determinar que se trata de una situación de crisis, el Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis del PNAEQW tomará el control del tema.

Los parámetros establecidos para realizar una etapa favorable de respuesta son:

B.1. Convocar al Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis del PNAEQW para que, desde esta instancia, disponga de los canales de comunicación con los que cuenta la institución y los utilice adecuadamente con la orientación de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional (comunicación interna, comunicación electrónica, elaboración de mensajes clave, simulacro de conferencia de prensa, etc.) o las que haga sus veces en los Programas Sociales, de ser el caso.

B.2. Establecer guías, prevención y respuesta adecuada entre el personal de la institución para limitar el accionar de la crisis en otros planos laborales del PNAEQW no afectados, o agravar los ya alterados. Solo el Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis tomará decisiones.

B.3. Se elaborará un plan de respuesta que incluya: el discurso para informar sobre la crisis y sus avances, el equipo que efectuará el seguimiento a la crisis, los medios internos y externos para regular el estado de crisis, mecanismos de sondeo que midan los impactos de la crisis con el paso de las horas.

B.4. Definir el procedimiento comunicativo a seguir para enfrentar directamente la crisis y aminorar sus efectos.

9.4.2 Fase de neutralización

Es la etapa álgida para enfrentar directamente el problema que afecta la imagen institucional del PNAEQW, con las estrategias comunicativas y el personal planificado.

El Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis debe actuar en un solo frente para aminorar el accionar, el impacto y los efectos secundarios de la vicisitud organizacional. Luego de asumir la responsabilidad de una crisis y plantear una metodología de solución, la comunicación desempeñará un rol protagónico como guía efectiva, bajo la siguiente acción:

A. Reducción: El objetivo será atenuar los efectos de la crisis a nivel comunicacional y evitar su activación en la agenda pública. Este mecanismo se establece con lineamientos comunicativos que logren dicho tratamiento del problema en un tiempo determinado:

A.1. Tanto para las crisis evitables como las inevitables (descritas antes), los canales de comunicación del PNAEQW, deben enfocarse en informar prudentemente sobre la crisis y presentar mensajes claros al personal de la institución para que ellas y ellos integren la solución y no acrecienten el problema con rumores o datos equívocos.

A.2. Los canales internos y externos del PNAEQW deben informar oportunamente y de manera mesurada a los públicos directamente afectados y a los medios de comunicación externos, cuando lo amerite la crisis.

A.3. Los mensajes contruidos para su envío a medios escritos, radiales, televisivos y digitales con los que cuenta la entidad requieren claridad y ser concretos para no confundir a los públicos. Además, deben pasar por los filtros respectivos para su emisión.

A.4. Los talleres periódicos de tipo inductivo, formativo y preventivo son cruciales como estrategias comunicativas que se deben aplicar en las dependencias, para preparar constantemente al recurso humano a que posibilite la reducción del problema durante esta fase.

9.4.3 Fase de recuperación

En esta fase la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, se deben enfocar en reforzar la estabilidad de la imagen corporativa entre sus distintos públicos, generando tranquilidad y confianza después de un momento crítico.

Para ello, es necesario:

- Las voceras y voceros liderarán los comunicados con mensajes fuerza, que contribuyan a la fortaleza de la imagen de la institución.
- Aplicar sondeos y encuestas a públicos internos y externos que pudieran haber sido afectados por la crisis a fin de conocer sus apreciaciones frente a las mismas y determinar con ello nuevas estrategias de prevención.

ANEXO N° 3

Fragmento del Plan de Comunicación Estratégica del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, aprobado por R.D.E 313-2017-MIDIS/PNAEQW, en la que se señala la intervención de los comunicadores de las Unidades Territoriales en las alertas que pueden afectar a la institución

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DEL
PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR
QALI WARMA 2017

PLA-003-PNAEQW-UCI

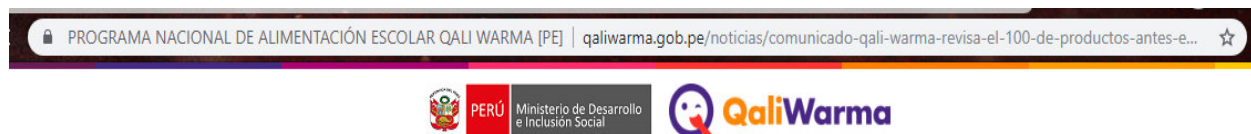
Debido a la importancia de la capacidad operativa a nivel comunicacional, actualmente se cuenta con 23 comunicadores regionales que participan en las acciones que se proponen desde la Sede Central para fortalecer la imagen del PNAEQW y, especialmente, recoger la información oportuna cuando se presentan situaciones adversas y que se puedan convertir en casos mediáticos negativos.

Durante los últimos cuatro años el PNAEQW ha contado con el apoyo de organismos de cooperación internacional como: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y además con el Comité de Transparencia y Vigilancia Ciudadana, Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, que respaldan el trabajo del PNAEQW.

En esta línea, la Unidad de Comunicación e Imagen del PNAEQW plantea la necesidad de continuar con un trabajo comunicacional planificado, con estrategias claras de comunicación externa dirigido hacia nuestro público de interés y actores sociales, tanto público como privado, que intervienen en la gestión del servicio alimentario para lograr que los estudiantes reciban alimentos de calidad, inocuidad y de manera oportuna. De igual forma, propone realizar actividades de comunicación interna que contribuyan a lograr la construcción de una imagen corporativa fiel a fin de que las colaboradoras y los colaboradores realicen un trabajo eficiente, transparente y de calidad, en la búsqueda de alcanzar los objetivos que el PNAEQW persigue.

ANEXO N° 4

Primer comunicado publicado en la web y difundido a los medios de comunicación



Qali Warma / Noticias / Qali Warma alertó el 24 de octubre a SANIPES sobre conservas en mal estado

Qali Warma alertó el 24 de octubre a SANIPES sobre conservas en mal estado

20 noviembre, 2017

- Gracias a su doble supervisión, programa social del Midis alertó a autoridades sanitarias sobre conservas en mal estado que iban a ser distribuidos en colegios y hogares peruanos, a pesar de que contaban con la certificación respectiva.
- Qali Warma revisa el 100% de sus productos antes de entregarlos a los colegios para la alimentación de escolares.

Gracias a la oportuna supervisión en plantas y almacenes que siempre realiza el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Midis, se detectó el pasado 24 de octubre un lote de conservas en mal estado, lo cual fue inmediatamente informado a SANIPES.

Durante la revisión física de un lote de conservas de caballa se detectó partículas extrañas (aparentemente parásitos), motivo por el cual se solicitó la vigilancia sanitaria correspondiente a SANIPES.

Estas conservas que se encontraban en el almacén de un proveedor de la región San Martín, tenían todos los certificados de conformidad de SANIPES.

Hay que precisar que Qali Warma revisa el 100% sus productos antes de entregarlos a las Instituciones Educativas públicas para la elaboración de los desayunos y almuerzos escolares.

Todos los alimentos del programa son revisados por los Supervisores de Plantas y Almacenes del Programa, antes de ser distribuidos a los colegios.

Esta revisión es documentaria y física. La revisión documentaria consiste en validar que los lotes cuenten con todos los certificados establecidos por la autoridad sanitaria correspondiente y en la revisión física se abren muestras para verificar color, olor, sabor y apariencia de los productos.

Qali Warma garantiza la supervisión de los productos a repartir a nuestros escolares porque siempre vela por el bienestar de estos.



ANEXO N° 5

Repercusiones en los medios de comunicación del primer comunicado emitido por la Unidad de Imagen



Conservas chinas con gusanos tenían como destino Qali Warma

Latas de caballa, producidas por la empresa asiática Tropical Food Manufacturing, fueron inmovilizadas antes de ser distribuidas a escolares.



Óscar Paz Campuzano 20.11.2017 / 09:49 am

A principios de este mes, el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (**Sanipes**) alertó que un lote de 44.400 **conservas** de caballa contaminadas con gusanos había ingresado a nuestro país proveniente de China. Más de 20 mil de estas latas iban a ser distribuidas a escolares del programa Qali Warma, en la región San Martín.

La historia de estas miles de latas en mal estado comenzó a desenmarañarse en esta región selvática a fines de octubre. Antes de distribuir el alimento en las escuelas, personal de Qali Warma abrió algunas unidades y encontró los parásitos. Inmediatamente notificaron a Sanipes, la entidad adscrita al Ministerio de la Producción que debe garantizar la sanidad de este tipo de productos.

Con la alerta hecha, expertos de esta entidad viajaron a San Martín y abrieron 47 latas: casi todas estaban contaminadas. Se procedió a inmovilizar todo **ese lote de 44.400 conservas importado desde el país asiático por Distribuidora Buenasventas, con sede en Chanchamayo (Junín)**. Poco más de la mitad de ese cargamento, que no había sido vendido a Qali Warma, se encontraba en los almacenes de la empresa en Huánuco, Tingo María y Tarapoto.

—¿Quién lo permitió?—

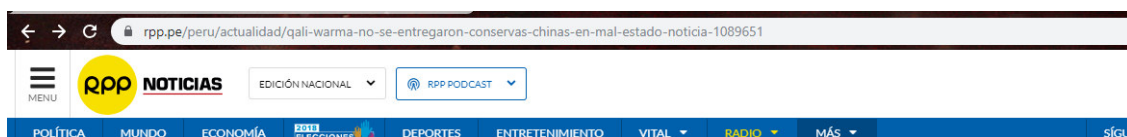
La empresa china que envió al Perú este lote de conservas se llama Tropical Food Manufacturing (Ningbo) Co. Ltd. **El mencionado envío se hizo en abril y no ha sido el único en el año.** Entre enero y octubre, esta empresa china especializada en la producción de conservas ha enviado al Perú un total de 39 embarques.

Las empresas que importan productos como las conservas de pescado están obligadas a contratar un laboratorio que certifique el buen estado del alimento. Distribuidora Buenasventas contrató a Certificaciones del Perú (Cerper). Este laboratorio acreditado le dio luz verde a las 44.400 conservas en las que luego se encontraron los gusanos.

Según su gerente general, José Antonio Chávarri, el análisis encargado cumplió con los procedimientos establecidos, según el método de inspección sensorial, y no encontraron parásitos.

Sin embargo, el director de Sanipes, Ernesto Bustamante, dijo: “Es un error grosero que pone en duda que el laboratorio haya abierto las latas para verificar su contenido”. Por estos hechos, la semana pasada, Sanipes canceló la autorización por dos años a este laboratorio.

Para Bustamante, la autoridad sanitaria de China es también parcialmente responsable porque estos productos llegaron al Perú certificados por esta entidad. Por ello, a través de la cancillería, el Perú envió ayer una alerta sanitaria internacional a la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena de la República Popular China.



Qali Warma: “No se entregaron conservas chinas en mal estado”

Sanipes alertó a la población que detectó gusanos parásitos en las conservas de pescado de la empresa china Tropical Food Manufacturing tras un reporte de Qali Warma.

Redacción

20 de noviembre del 2017 - 8:15 AM



Las conservas de pescado contaminadas fueron producidas por la empresa china Tropical Food Manufacturing (Ningbo) co. | **Fuente:** Andina

El Programa Nacional de Alimentación Escolar **Qali Warma** del Midis aseguró que revisa el 100% de los productos antes de entregar a las instituciones educativas públicas y que se paralizó la entrega de conservas chinas en mal estado oportunamente.

“Estos insumos son revisados por los Supervisores de Plantas y Almacenes del Programa en los almacenes de los proveedores antes de ser distribuidos a los colegios. En efecto, fue en una de las revisiones físicas que Qali Warma detectó partículas extrañas en las conservas de caballa, a pesar de que ese lote contaba con los certificados correspondientes”, explicó a través de un comunicado.

La alerta

El Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes) alertó a la población a no consumir las conservas de pescado producidas por la empresa china Tropical Food Manufacturing (Ningbo) co., Ltd. al haber detectado presencia de gusanos parásitos en un lote de sus productos.

Los parásitos (nematodos anisákidos), según Sanipes, se encontraron en el lote de Entero de Caballa en Salsa de Tomate que contaba con Certificado Sanitario de la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena de la República Popular China (AQSIQ).

Qali Warma detectó lote de conservas de caballas con partículas extrañas el 24 de octubre

El programa social del Midis asegura que revisa el 100% de productos antes entregar en colegios para alimentación de escolares.



Qali Warma detectó lote de conservas de caballas con partículas extrañas el 24 de octubre

REDACCIÓN GESTIÓN / 20.11.2017 - 01:31 PM

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social ([Midis](#)) informó que el Programa Nacional de Alimentación Escolar [Qali Warma](#) que en una de las revisiones físicas que realiza a los productos que distribuye a colegios estatales se detectaron partículas extrañas en conservas de caballa, a pesar de que ese lote contaba con los certificados correspondientes.

"De inmediato se inmovilizó el lote y se reportó a Sanipes como corresponde", enfatizó en un comunicado. Indicó que dicho hallazgo se tuvo el pasado 24 de octubre y luego fue informado inmediatamente a la Sanipes.

"Durante la revisión física de un lote de conservas de caballa se detectó partículas extrañas (aparentemente parásitos), motivo por el cual se solicitó la vigilancia sanitaria correspondiente a Sanipes", añadió.

Precisó que estas conservas se encontraban en el almacén de un proveedor de la región San Martín y tenían todos los certificados de conformidad de Sanipes.

"Fue debido al hallazgo que hizo Qali Warma, que se inmovilizó el lote y se evitó que conservas en mal estado fueran consumidos por nuestros escolares", anotó.

Indicó que el personal de **Qali Warma** revisa el 100% de los productos antes de entregar a las Instituciones Educativas públicas para la elaboración de los desayunos y almuerzos escolares.

"Estos insumos son revisados por los Supervisores de Plantas y Almacenes del Programa en los almacenes de los proveedores antes de ser distribuidos a los colegios", precisó.

Agregó que esta revisión es documentaria y física.

La revisión documentaria consiste en validar que los lotes cuenten con todos los certificados establecidos por la autoridad sanitaria correspondiente y en la revisión física se abren muestras para verificar color, olor, sabor y apariencia de los productos.

ANEXO N° 6

Información basada en la entrevista concedida por la Directora Ejecutiva del PNAEQW, como parte de la estrategia de relaciones con los medios



Iquitos: Qali Warma retiró conservas de pescado ante posible presencia de gusanos

23.11.2017

Funcionaria indicó que esperarán el pronunciamiento de las autoridades sanitarias

Negaron que algún menor haya consumido el producto, el cual será analizado por las autoridades sanitarias

La directora de **Qali Warma**, **Carla Fajardo**, informó que se ha detenido el consumo de los lotes de conservas de caballa luego de que la directora del colegio 60097 de Belén (Iquitos) denunciara la presencia de parásitos en este producto.

Además, informó que autoridades del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES han recogido muestras del producto para realizar las pruebas correspondientes.

No obstante, recalcó el compromiso de **Qali Warma** para garantizar la calidad de los productos que llegan a los usuarios de este programa. "Nuestro trabajo es serio y responsable", señaló.

Por su parte, la ministra de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), **Fiorella Mollinelli**, sostuvo que se hará una segunda revisión a los productos de la empresa Tropical Food Manufacturing.

“La idea es retirar de manera preventiva. Hay que estar bien seguros de que esta marca no se entregue hasta que la autoridad sanitaria nos diga que todo está bien”, señaló.

ANEXO N° 7

Pronunciamento de vocera en evento público organizado por el PNAEQW, en el contexto de la estrategia de gestión de crisis



Qali Warma: "No volveremos a comprar ningún producto de procedencia china"

Carla Fajardo, directora de Qali Warma, sostuvo que los controles del programa son rigurosos



Esta mañana en entrevista con Canal N, la directora del programa **Qali Warma**, **Carla Fajardo**, se pronunció sobre la supervisión y la gestión para la distribución de alimentos durante un evento en el Cercado de Lima. Respecto a las conservas contaminadas encontradas en días anteriores, recordó que fue Qali Warma quien informó al **Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES** y se procedió a inmovilizar el lote con presuntos parásitos.

Como se recuerda, un lote de conservas de caballa en salsa de tomate, de procedencia china, fueron detectadas con sustancias extrañas y posteriormente se emitió una alerta internacional, además se procedió a la inmovilización de dicho lote.

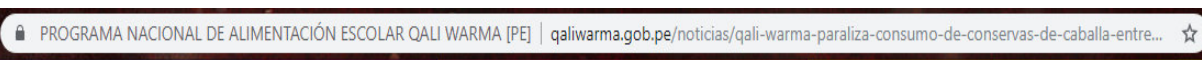
Fajardo sostuvo que Qali Warma no comprará ningún producto chino para el programa social. "Tenemos la indicación de no volver a comprar ningún producto de procedencia china", remarcó en enlace con el programa De6a9.

Recordó que en la víspera se hallaron presuntos parásitos en el lote de enlatado de caballa en salsa de tomate en Mazán (Loreto), el cual no pertenece a la misma empresa china (Tropical Food Manufacturing) sino en el fabricante Shandong. "En el lote de Mazán, en Loreto, uno de los monitores de gestión local halló presuntos parásitos en un enlatado de caballa en salsa de tomate, se procedió a inmovilizar el lote y se indicó el recojo a nivel nacional. Ese lote no era de la misma empresa china (Tropical Food Manufacturing) sino del proveedor Shandong".

La directora de Qali Warma instó a la tranquilidad de la población pues "los controles son rigurosos y los dos casos de alerta presentados fueron informados por Qali Warma a Sanipes".

ANEXO N° 8

Segundo comunicado publicado en el portal web del PNAEQW y difundido a los medios de comunicación



Ministerio de Desarrollo
e Inclusión Social



Qali Warma / Noticias / QALI WARMA PARALIZA CONSUMO DE CONSERVAS DE CABALLA ENTREGADAS EN PIURA Y LA LIBERTAD

QALI WARMA PARALIZA CONSUMO DE CONSERVAS DE CABALLA ENTREGADAS EN PIURA Y LA LIBERTAD

28 noviembre, 2017

- Como medida preventiva ante la sospecha de posibles cuerpos extraños en conservas de origen ecuatoriano.
- Pruebas físicas- sensoriales, realizadas en Piura concluyen que no se encontró ningún cuerpo extraño en el producto.
- Programa social, informa que a nivel nacional no se está distribuyendo ni consumiendo ningún producto de procedencia china, tras la alerta de la autoridad sanitaria.

Ante la información sobre la posible presencia de cuerpos extraños en las conservas de caballa, distribuidas por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en Piura, se dispuso, de manera preventiva, paralizar el consumo de estos productos importados de Ecuador.

Esta medida preventiva se aplica a los productos entregados a las instituciones educativas de Piura y La Libertad, a fin de salvaguardar la salud de los escolares de estas regiones.

Cabe resaltar que apenas se tuvo conocimiento de la preocupación de los padres de familia, se notificó el hecho al Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES).

También se solicitó realizar las pruebas físicas- sensoriales, en las que no se encontró ningún cuerpo extraño en el producto.

No obstante, Qali Warma está procediendo a inmovilizar –de forma preventiva– las conservas de caballa que se encuentran en las II.EE de ambas regiones, hasta que SANIPES certifique la calidad e inocuidad del producto en sus análisis de laboratorio.

Qali Warma ratifica que a nivel nacional no se está distribuyendo ni consumiendo ningún producto de procedencia china, tras la alerta de la autoridad sanitaria.



ANEXO N° 9

Repercusiones en los medios de comunicación del segundo comunicado emitido por la
Unidad de Imagen



Qali Warma paraliza consumo de conservas de caballa entregadas en Piura y La Libertad

Qali Warma inmovilizó las conservas entregadas como medida preventiva ante la sospecha de posibles cuerpos extraños en conservas de origen ecuatoriano.

28 Nov 2017 | 15:33 h



El Programa Nacional de Alimentación Escolar **Qali Warma** dispuso que se paralice el consumo de conservas de caballa entregados en centros educativos de **Piura** y **La Libertad**. Esto luego de conocerse la posible presencia de parásitos en estos productos.

Las conservas importadas de Ecuador no serán consumidas como medida preventiva para salvaguardar la salud de los escolares de estas regiones.

Tras la advertencia realizada por el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), Qali Warma realizó pruebas físicas- sensoriales en las **conservas de caballa** adquiridas, **sin detectarse ningún cuerpo extraño en el producto**.

Pese a ello, dicho programa optó inmovilizar las conservas que se encuentran en las instituciones educativas de ambas regiones, esto hasta que **SANIPES** certifique la calidad e inocuidad del producto en sus análisis de laboratorio.

Finalmente, **Qali Warma** ratificó que a nivel nacional no se está distribuyendo ni consumiendo ningún producto de procedencia china, tras la alerta de la autoridad sanitaria.

La directora de **Qali Warma**, Carla Fajardo, informó que en lo que va del año se han adquirido 650.930 latas de **conserva de pescado** que fueron importadas de China, y 2'996.632 conservas provenientes de Ecuador.

Qali Warma paraliza consumo de conservas de caballa entregadas en Piura y La Libertad

28 NOVIEMBRE 2017



ERP. Como medida preventiva ante la sospecha de posibles cuerpos extraños en conservas de origen ecuatoriano. Ante la información sobre la posible presencia de cuerpos extraños en las conservas de caballa, distribuidas por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en Piura, se dispuso, de manera preventiva, paralizar el consumo de estos productos importados de Ecuador.

Esta medida preventiva se aplica a los productos entregados a las instituciones educativas de Piura y La Libertad, a fin de salvaguardar la salud de los escolares de estas regiones.

Cabe resaltar que apenas se tuvo conocimiento de la preocupación de los padres de familia, se notificó el hecho al Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES).

También se solicitó realizar las pruebas físicas- sensoriales, en las que no se encontró ningún cuerpo extraño en el producto.

No obstante, Qali Warma está procediendo a inmovilizar –de forma preventiva- las conservas de caballa que se encuentran en las I.I.EE de ambas regiones, hasta que SANIPES certifique la calidad e inocuidad del producto en sus análisis de laboratorio.

Qali Warma ratifica que a nivel nacional no se está distribuyendo ni consumiendo ningún producto de procedencia china, tras la alerta de la autoridad sanitaria.

ANEXO N° 10

Guía de entrevista N° 1

Guía de entrevista		
Nombre del entrevistado: Carla Fajardo Pérez Vargas		
Nombre del entrevistador: Marlene Huamanlazo Torres		
Fecha: 4/05/2018	Lugar: Vivienda en distrito de La Molina	Hora: 18:00 horas
Tema		Preguntas
Situación inicial		¿Cuáles fueron las acciones adoptadas por la Dirección Ejecutiva o el Midis cuando se dio la alerta de las conservas contaminadas?
El Programa ya había tomado acciones antes de que se hiciera pública la alerta porque fue en uno de los procesos de control de calidad en el que se detectó los parásitos. Al encontrar dichos elementos extraños se detuvo la liberación de alimentos y se reportó a Sanipes para que como autoridad sanitaria proceda a la revisión del lote y se pronuncie al respecto.		
Proceso de intervención		¿Por qué se espero que otra institución diera la información sobre el hallazgo cuando fue Qali Warma el que reportó el hecho?
Qali Warma no esperó a que Sanipes se pronuncie. Tomó acciones inmediatas ante el hallazgo en el marco de sus competencias relacionadas al abastecimiento y consumo de los alimentos. Sanipes procedió, según sus protocolos, a analizar los lotes y confirmar el hallazgo a la población en general, ya que según la trazabilidad de sus registros verificó que el mismo lote había sido destinado a supermercados.		
Esa información es de conocimiento solo de Sanipes y son ellos los competentes de generar alertas sanitarias masivas.		
Situación final		¿Consideras que se aplicó alguna estrategia informativa en el tratamiento de la información?
Qali Warma informó en el marco de sus competencias y de acuerdo a sus protocolos, dejando en claro que ni bien se produjo el hallazgo el lote en cuestión fue inmovilizado y no se distribuyó a los colegios. Se puso énfasis en que los estrictos controles de calidad permitieron dicho hallazgo y se buscó generar confianza en la población respecto de ese proceso de supervisión.		
Lecciones aprendidas		¿Cree usted que las acciones realizadas en el campo comunicacional mejoraron la imagen del programa ante la opinión pública?
Definitivamente si. La estrategia comunicacional con mensajes claros, concisos, precisos y contundentes fue clave para generar una imagen positiva del programa y sus controles de calidad. Esto incluyó entrevistas, notas de prensa y comunicaciones directas a las DRE, UGEL y otros.		

ANEXO N° 11

Guía de entrevista N° 2

Guía de entrevista		
Nombre del entrevistado: Marisol Magallanes Pineda		
Nombre del entrevistador: Marlene Huamanlazo Torres		
Fecha: 7/05/2018	Lugar: San Isidro	Hora: 11:55
Tema	Preguntas	
Situación inicial	¿Cómo observaste las acciones comunicacionales adoptadas por Qali Warma en las primeras horas de hacerse público el hallazgo de las conservas chinas?	
<p>El caso de las conservas chinas con materias extrañas se hizo público cuando Sanipes genera la alerta sanitaria repercutiendo en Qali Warma que repartía dichas conservas, pero no mencionaba que fue el programa social el que le dio la alerta el 24 de octubre, casi un mes antes.</p> <p>Mi impresión es que el tema se abordó de manera reactiva y que por tratarse de un caso de mayor magnitud ameritaba una mayor difusión en medios. Ello se dio pero varias horas después de desatada la crisis.</p>		
Proceso de intervención	¿Consideras que se aplicó alguna estrategia comunicacional para afrontar el hecho?	
<p>.El caso se conocía con antelación y debió diseñarse una estrategia desde entonces y no confiarse en que un caso de tal envergadura no iba a tener repercusiones.</p> <p>El comunicado para precisar que fue Qali Warma el que dio la alerta fue una buena reacción que permitió aclarar el tema, no obstante fue una medida reactiva que afortunadamente tuvo éxito para frenar la crisis mediática.</p>		
Situación final	¿Las medidas tomadas permitieron que el hecho no tenga un mayor impacto negativo en el programa?	
<p>La reacción ayudó para el momento, pero no a futuro, porque se desató cierto nerviosismo entre los miembros del CAE al abrir las latas de conservas. Luego de aclarar el tema se debió realizar un trabajo con los CAE para darles la seguridad de que los productos que reciben son de calidad y pasan los controles correspondientes. Esto es fundamental para garantizar la confianza en el programa.</p>		
Lecciones aprendidas	¿Cambiaría algo de la estrategia aplicada en ese entonces? ¿por qué?	
<p>Si, debió trabajarse no solo en el durante, sino también en el después. Superada la crisis mediática es importante mantener un plan de comunicación que incluya estrategias durante las visitas de los monitores a las instituciones educativas, como la proyección de materiales audiovisuales en el que destaquen el proceso de control que pasan los productos y desterrar que en las conservas se puedan encontrar gusanos vivos como se publican en las redes sociales.</p>		

ANEXO N° 12

Guía de entrevista N° 3

Guía de entrevista		
Nombre del entrevistado: Karina Pereira Ríos (región San Martín)		
Nombre del entrevistador: Marlene Huamanlazo Torres		
Fecha: 7/05/2018	Envío de preguntas por correo electrónico	Hora: 16:44
Tema		Preguntas
Situación inicial		¿Cómo apreciaste el tratamiento informativo del tema por parte de Qali Warma apenas se conoció del hallazgo de las conservas con parásitos?
El tratamiento informativo que se dio a este tema fue oportuno y eficaz porque se difundió datos exactos de lo que estaba sucediendo, primero a nivel de la región San Martín y luego a nivel nacional.		
Proceso de intervención		¿Consideras que la UCI de Qali Warma aplicó alguna estrategia comunicacional en el tratamiento del hecho?
Dar a conocer a la opinión pública de que Qali Warma es el que halló las conservas contaminadas fue la estrategia informativa utilizada por la Unidad de Comunicaciones. Es la que puso énfasis en que esos productos contaban con la certificación sanitaria respectiva, pero faltó darle mayor difusión a ese tema a nivel de la región San Martín.		
Situación final		¿En qué medida las acciones adoptadas contribuyeron a mitigar el impacto del problema y mejorar la opinión hacia el programa?
La estrategia empleada no llegó a ser 100% efectiva, ya que el problema se hizo mayor y se generó una psicosis en la ciudadanía.		
Lecciones aprendidas		¿Aplicarías la misma estrategia de presentarse un problema similar en tu región? ¿Cuál sería tu propuesta?
<p>Aplicaría la misma estrategia, pero con más fuerza promoviendo experiencias exitosas en las que se destaquen los procesos de control de calidad y la inocuidad de los alimentos que se entregan a las instituciones educativas.</p> <p>También se debe transmitir la importancia de la participación ciudadana como aliados estratégicos en la veeduría y vigilancia social del servicio alimentario.</p>		

ANEXO N° 13

Matriz de vaciado de información primaria

Matriz de vaciado de información primaria			
	Entrevistados		
	1	2	3
Situación inicial			
¿Cuáles fueron las acciones que adoptaron apenas se hizo público la alerta?	El Programa ya había tomado acciones debido a que en uno de los procesos de control de calidad fue donde se halló las conservas contaminadas.	El tema se trató en las primeras horas de forma reactiva con un comunicado. Merecía mayor difusión de la que se dio varias horas después de desatada la crisis.	La UCI dio un tratamiento informativo oportuno y eficaz, detallando lo que estaba ocurriendo primero a nivel de la región San Martín y luego a nivel nacional.
Proceso de intervención			
¿Por qué se esperó que otra institución diera esa información?	Qali Warma no esperó a que otra institución diera la alerta. Tomó acciones inmediatas informando a la comunidad educativa, DRE y UGEL.	Debió diseñarse una estrategia porque el caso se conocía con anticipación. La emisión del comunicado fue una buena reacción que afortunadamente tuvo éxito.	La UCI informó en su momento que fue Qali Warma la que dio la alerta, pero faltó que hiciera una mayor difusión del tema en la región San Martín.
Situación final			
¿Se aplicó alguna estrategia en el tratamiento de la información?	La UCI informó en el marco de sus competencias, puso énfasis en los controles de calidad y buscó generar confianza en la población.	La reacción ayudó en el momento pero no a futuro, porque se generó nerviosismo entre los padres de familia, lo cual no fue superado.	Las acciones no fueron totalmente efectivas porque el problema se hizo cada vez mayor y se originó una psicosis en la ciudadanía.
Lecciones aprendidas			
¿Las acciones realizadas permitieron mejorar la imagen del Programa?	Las estrategias con mensajes claros, precisos y contundentes fueron claves para generar una imagen positiva del Programa.	La UCI debió realizar el trabajo pensando no solo en el desarrollo de la crisis, sino también en el después con estrategias durante las visitas de los monitores a las escuelas.	La estrategia utilizada debió estar acompañada con la difusión de casos exitosos sobre el control de calidad de los alimentos y la importancia de la participación ciudadana en la vigilancia social.